

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Analýza procesu náboru a výběru zaměstnanců

Analysis of employee recruitment and selection process

Student: **Bc. Kateřina Dunčová**

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Josef Kašík, Ph.D.**

Ostrava 2012

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>4</b>
<b>2 Teoretická východiska procesu náboru a výběru zaměstnanců.....</b>	<b>6</b>
2.1 Analýza a popis pracovních míst.....	7
2.1.1 Proces analýzy pracovních míst.....	9
2.2 Nábor zaměstnanců.....	10
2.3 Metody náboru.....	11
2.3.1 Uchazeči se nabízejí sami.....	12
2.3.2 Doporučení současného pracovníka organizace.....	12
2.3.3 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince .....	13
2.3.4 Vývěsky v organizaci nebo mimo ni.....	14
2.3.5 Letáky vkládané do poštovních schránek.....	14
2.3.6 Inzerce ve sdělovacích prostředcích.....	15
2.3.7 Spolupráce s úřady práce.....	17
2.3.8 Spolupráce se vzdělávacími a školskými institucemi.....	17
2.3.9 Využití komerčních zprostředkovatelen.....	18
2.3.10 E-recruitment, elektronické získávání pracovníků.....	19
2.4 Kompetence a odborná způsobilost.....	20
2.4.1 Pojem kompetence.....	21
2.4.2 Kompetenční model.....	22
2.5 Dokumenty požadované od uchazečů.....	22
2.5.1 Dotazníky.....	22
2.5.2 Životopis.....	23
2.5.3 Průvodní dopis.....	23
2.6 Výběrové řízení.....	24
2.6.1 Metody výběru.....	25
2.6.1.1 Pohovor.....	25
2.6.1.2 Assessment Centre.....	26
2.6.1.3 Odborné testy.....	26
2.6.1.4 Psychologické testy.....	27
2.7 Přijímání pracovníka.....	28

2.7.1	Celopodniková orientace.....	28
2.7.2	Útvarová orientace.....	29
2.7.3	Orientace na konkrétní pracovní místo.....	29
<b>3</b>	<b>Charakteristika společnosti Lázně Darkov a.s.....</b>	<b>30</b>
3.1	Historie.....	30
3.2	Právní forma.....	31
3.3	Současnost.....	32
3.4	Organizační struktura.....	33
3.5	Základní hospodářské výsledky.....	35
3.6	Filozofie společnosti.....	36
3.7	Poslání společnosti.....	37
3.8	Vize a dlouhodobé cíle.....	37
<b>4</b>	<b>Analýza stávajícího procesu náboru a výběru zaměstnanců.....</b>	<b>39</b>
4.1	Cíl výzkumu.....	39
4.2	Metodika výzkumu.....	40
4.2.1	Vlastní pozorování.....	40
4.2.2	Dotazníkové šetření.....	40
4.2.3	Řízený rozhovor s personálním ředitelem.....	41
4.3	Interpretace poznatků.....	42
4.3.1	Vlastní pozorování.....	42
4.3.2	Dotazníkové šetření.....	42
4.3.3	Řízený rozhovor s personálním ředitelem.....	51
4.4	Shrnutí .....	54
4.4.1	Nábor zaměstnanců v Lázních Darkov, a.s.....	55
4.4.2	Výběr zaměstnanců v Lázních Darkov, a.s.....	56
4.4.3	Nábor a výběr na pracovní pozici recepční v Lázních Darkov, a.s.....	57
<b>5</b>	<b>Vlastní návrh výběrového procesu na konkrétní pozici recepční.....</b>	<b>58</b>
5.1	Analýza a popis pracovní pozice recepční v Lázních Darkov, a.s.....	58
5.1.1	Popis pracovního místa na pozici recepční.....	60
5.2	Nábor zaměstnanců na pozici recepční.....	61
5.2.1	Metody náboru na pozici recepční.....	62

5.3 Výběrové řízení na pozici recepční.....	63
<b>6 Závěr.....</b>	<b>66</b>
Seznam použitých pramenů a literatury	
Seznam obrázků	
Seznam grafů	
Seznam tabulek	
Seznam příloh	
Přílohy	

# 1 Úvod

V současné době se lidský kapitál stává nedílnou součástí úspěchu každé firmy. Zaměstnanci, nazývaní často také lidskými zdroji, jsou dnes pokládáni za cennou hodnotu organizace, představují konkurenční výhodu, neboť to jsou právě oni, kdo napomáhají zdolávat každodenní nelehký konkurenční boj. Lidé jsou největším bohatstvím organizace a personalistika dnes hraje významnou úlohu ve strategickém plánování každé firmy. Každá organizace by měla mít svou vlastní personální politiku a personální strategii. Jednou z důležitých oblastí této strategie je i přijímání pracovníků.

Je velmi důležité důkladně naplánovat a správně nastavit personální procesy. Tyto procesy zpravidla probíhají v několika etapách, od personálního plánování přes přijímání, hodnocení, rozvoj a vzdělávání pracovníků, až po uvolňování pracovníků, za vedení personálního útvaru či personalisty. Výběr a následná práce s lidskými zdroji ovlivňuje do značné míry chod organizace. Velký důraz je kladen právě na jejich správný výběr. V tomto procesu personalista zastává roli síta, které filtruje „zrno od plevel“ a je více než zřejmé, že záleží právě na kvalitě přijímacího procesu, jak bude síto účinné a efektivní.

Diplomová práce s názvem „Analýza procesu náboru a výběru zaměstnanců“ zkoumá a analyzuje účinnost a kvalitu nastaveného síta v konkrétním zvoleném podniku, kterým je akciová společnost Lázně Darkov, a.s. Cílem práce je zhodnotit praktiky náboru a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti Lázně Darkov a.s. a vypracovat vlastní návrh na zlepšení náboru a výběru zaměstnanců na pozici recepční. Důvodem pro výběr daného tématu byla vlastní zkušenost autorky s neuspokojivým přístupem personálu na recepci dané společnosti.

Pro smysluplné vypracování návrhu na zlepšení stávajících praktik náboru a výběru bylo nutné se nejdříve věnovat celé problematice po stránce teoretické, a to postupně od obecných pojmů až po užší teoretickou konkretizaci jednotlivých procesů. Jedná se například o analýzu pracovních míst, zdroje náboru, metody a techniky výběru, kompetence a způsobilost či orientace pracovníka.

Po teoretické průpravě přichází na řadu kapitola pojednávající o samotném vybraném subjektu Lázních Darkov, a.s. Popisuje historii, organizační strukturu, filozofii, činnosti, produkt a hlavní cíle podniku.

Další kapitola zjišťuje na základě vlastního výzkumu kvalitu služeb recepčních a stávající proces náboru a výběru zaměstnanců v Lázních Darkov, a.s.. Seznamuje čtenáře s metodologií výzkumu realizovaného v práci, graficky zobrazuje výzkumná data a popisuje jejich vyhodnocení

autorem. Kapitola analyzuje postupy firmy při výběru vhodných kandidátů na vypsání pracovní pozice. Obsah čtvrté kapitoly popisuje metody a postupy výběrového řízení, kterými se firma řídí. Tato praktická část diplomové práce má za cíl seznámit čtenáře se současným stavem přijímacího řízení ve společnosti. Nejprve se zabývá analýzou současného stavu, na kterou je navázáno shrnutí existující situace.

Poslední kapitola obsahuje vlastní návrh na zlepšení procesu výběrového řízení na pracovní pozici recepční. Při tvorbě vlastního návrhu autorka vycházela z teoretické základny, avšak s ohledem na individuální potřeby a cíle zvoleného podniku a důrazem na požadavky dané pracovní pozice.

# 1 Teoretická východiska procesu náboru a výběru zaměstnanců<sup>1, 2, 3</sup>

Procesy náboru a výběru zaměstnanců v sobě skrývá personalistika neboli personální práce, jež tvoří část organizace zaměřující se na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem, tzn. jeho získávání, formování, využívání, jeho organizování a propojování jeho činností, výsledků práce, pracovních schopností a pracovního chování, rovněž vztahu k vykonávané práci, organizaci, spolupracovníkům a jeho osobního uspokojení z vykonané práce, jeho personálního a sociálního rozvoje.

Personální práce je jednou z nejdynamičtější se rozvíjejících oblastí řízení organizace. Každý rok se objevují nové a nové metody a příspěvky k výběru vhodných kandidátů, tedy potenciálních uchazečů o zaměstnání, v organizacích jakéhokoli zaměření.

Dnes již nikdo nepochybuje o tom, že lidé rozhodují o úspěšnosti organizací a že jejich řízení rozhodne nejen o úspěchu organizace, ale i zda je vůbec firma schopná v nynějších turbulentních podmínkách současného světa přežít. A proto se stále hledají vhodné techniky náboru zaměstnanců a výběru nejschopnějších kandidátů na pracovní pozice.

Nutným předpokladem či také prvním krokem pro úspěšně zvládnutý přijímací proces je personální plánování, které zabezpečuje organizaci pracovní síly s ohledem na podnikové cíle. Obecně si firma v souvislosti s personálním plánováním klade za cíl, aby vynaložila minimální náklady na takovou kvalitu pracovníků, které jsou žádoucí pro uspokojení podnikové potřeby lidských zdrojů. Odpovídá na otázky v souvislosti s pracovníky: Kolik?, Jaké?, Kdy?, Kde a jak získat?, Kam zařadit?, S jakými důsledky?. Úkolem personálního plánování je analyzovat stav organizace z hlediska personálního řízení, kde jsou zpravidla využívány metody SWOT, PEST, SLEPT analýzy. Tyto metody řadíme do samostatné kapitoly organizačního plánování, což je nad obsahový rámec diplomové práce. Úzce nesouvisí s přijímacím procesem, proto v rámci práce nejsou tyto metody blíže specifikovány.

Nedílnou součástí personálního plánování z hlediska konkretizace pracovních míst a přípravy na přijímací proces je tzv. analýza a popis pracovních míst. Při výběru zaměstnanců se podnik snaží o dosažení souladu mezi potenciálem pracovníka a požadavky pracovního

---

<sup>1</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

<sup>2</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s.

<sup>3</sup> SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Vzdělávání a personální činnosti*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. 78 s.

místa. Takovýto soulad je podmíněn důkladnou analýzou pracovního místa zahrnující popis pracovních činností a osobnostních charakteristik nutných k vykonávání dané profese. Po důkladném prostudování pracovního místa přichází na řadu samotný přijímací proces.

Prvním úkolem přijímacího procesu je naplánovat a zvolit vhodné zdroje vyhledávání potenciálních zaměstnanců. Nábor pracovníků probíhá na dvojí úrovni, buď podnik vyhledávání provádí vlastními silami s využíváním různých metod vycházejících především z tradic a zkušeností (interní zdroje), nebo naopak vyhledávání ponechá zprostředkovatelské firmě (externí zdroje). Proces náboru končí v době, kdy je „nabráno“ požadované množství zájemců o danou pracovní pozici v odpovídající kvalitě. Po náboru začíná proces výběrového řízení.

Proces výběrové řízení je časově i kvalitativně nejnáročnější část přijímacího procesu. Nastává zde první kontakt mezi podnikem a potenciálním zaměstnancem. Důkladně promyšlené a vhodně použité metody výběru jsou zde rozhodující z hlediska zjištění reálného potenciálu a schopností u všech zájemců o danou pracovní pozici. Výběrová řízení se různí délkou a náročností výběrového procesu v závislosti na požadavcích pro dané pracovní místo. Poté, jakmile je vybrán vhodný kandidát, nastává proces přijímání pracovníku, kdy se nově vybraný zaměstnanec seznamuje s podnikem, svými kompetencemi, úkoly, pracovním týmem a prostředím.

## **2.1 Analýza a popis pracovních míst<sup>4, 5</sup>**

Na začátku je potřeba si stanovit podmínky a charakteristiky osoby vhodné pro práci s lidmi na pozici recepční. Organizace by měla mít představu o tom, jak by se standardně osoba na recepci měla chovat, co vše musí znát respektive jaké duševní a fyzické vlastnosti a schopnosti by měla pracovník splňovat, jakými jazyky musí hovořit, jak by s lidmi měla komunikovat a co jim nabízet a o čem je informovat. Dále je potřeba stanovit, jaké časové intervaly odpracované na pozici jsou vhodné, jaké služby si pozice vyžaduje apod.

Ke stanovení všech výše zmíněných předpokladů, jež by měl uchazeč splňovat slouží 4 základní body k sestavení pracovního místa.

V první řadě je potřeba si říci, jaký bude obsah vypsání pracovní pozice. Obsah práce, jak již bylo řečeno, dán množstvím a typy úkolů, jejich propojením a složením. Hlavním důvodem a

---

<sup>4</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

<sup>5</sup> KLINGNER, Donald E., NALBANDIAN, John. *Public personnel management: contexts and strategies*. 6. printing. Canada: Pearson Education, 2009. p. 258.

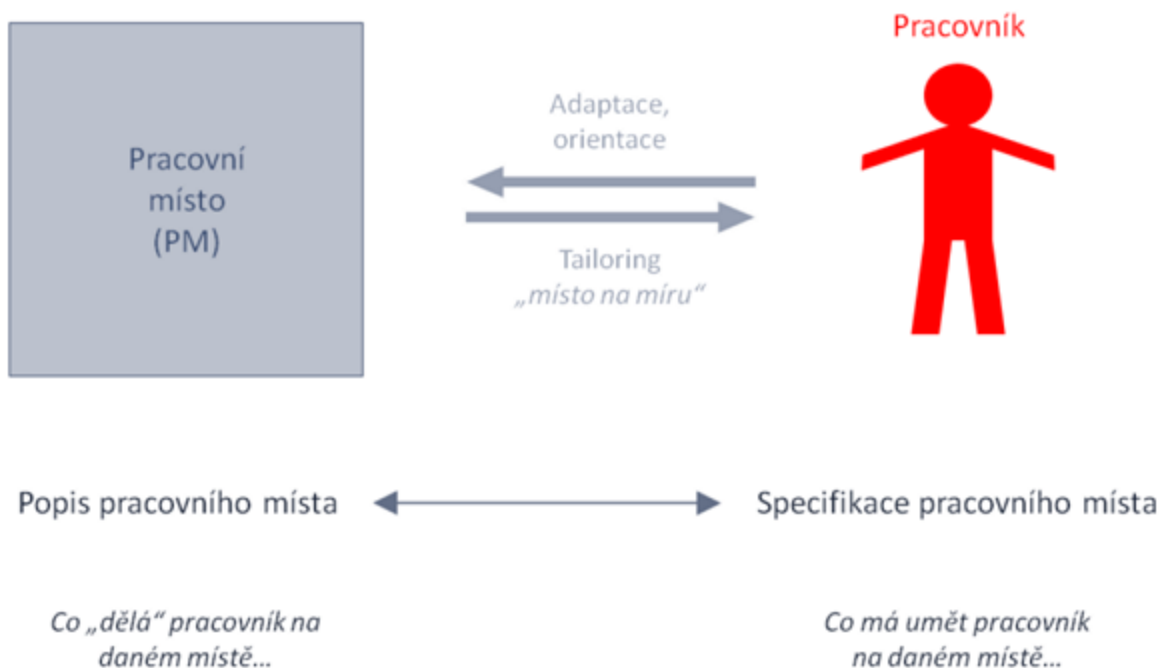


cílem je zejména minimalizace nákladů pomocí minimalizace času potřebného k vykonání každé jednotky práce.

Analýza pracovních míst představuje proces zajišťování, zaznamenávání a uchovávání či analyzování všech potřebných informací o pracovních místech. Jde tedy v první řadě o souhrn úkolů, odpovědností a podmínek spojených s pracovním místem a vazeb pracovního místa na pracovní místa jiná. Od tohoto se odvozují požadavky, které pracovní místo klade na pracovníka. Někdy se používá rovněž název analýza práce, což je základním východiskem veškeré personální práce v organizaci. Analýza pracovního místa se rozděluje do dvou problémových okruhů, a to:

- A. *na otázky týkající se pracovních úkolů a podmínek*, jako např. kdo vykonává práci, jaký je název práce a pracovní funkce, co vyžaduje daná práce, jaká je její povaha, jak se práce provádí, kdy a kde se vykonává, komu je pracovník odpovědný, jaké jsou pracovní podmínky,
- B. *na otázky, které se týkají přímo pracovníka*, jako např. fyzické požadavky (svalová energie, zručnost, vzhled, zdraví), duševní požadavky (vzdělanost, jazykové znalosti, organizační schopnosti), dovednosti, vzdělání a kvalifikace, pracovní zkušenosti, charakteristika osobnosti a postojů.

Obr. 2.1: *Analýza pracovního místa*



Zdroj: <http://www.managementmania.com/analyza-pracovnich-mist>

Pracovní místo je pozice ve formální organizační struktuře jasně určená účelem, úkoly, činnostmi, organizačními vztahy, komunikačními vazbami, pravomocemi, odpovědnostmi, kvalifikačními předpoklady a využívanými zdroji. Současně lze vymezit vazbu konkrétního pracovního místa ke konkrétním procesům.

### **2.1.1 Proces analýzy pracovních míst <sup>6</sup>**

Pokud se dělá analýza pracovních míst v organizaci, je dobré postupovat podle osvědčených postupů. Existuje plán třinácti určitých kroků v procesu analýzy:

- určit účel a cíle analýzy s přihlédnutím k potřebám personální činnosti,
- předložit hrubý plán, jak vést organizaci,
- získat podporu vedoucích útvarů organizace,
- prodiskutovat plán s liniovými manažery a specialisty,
- snažit se získat představitele pracovníků (odbory, přirozené autority) pro spolupráci,
- sestavit podrobný plán s časovým rozvrhem,
- výběr a školení osob provádějících analýzu,
- informovat všechny pracovníky, na jejichž pracovní místa se analýza zaměří,
- realizovat pilotní krok analýzy,
- provést kontroly výsledků a prodiskutování případných problémů,
- realizovat plánované akce v plné šíři,
- provést kontroly a vyhodnocení výsledků,
- zpracovat popis a specifikace pracovních míst.

---

<sup>6</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

Nejdůležitějším momentem procesu je získání důvěry pracovníků na pracovních místech a zajištění si jejich spolupráce. Situaci může usnadnit získání spolupráce odborů či jiných organizací zaměstnanců předem.<sup>7</sup>

## 2.2 Nábor zaměstnanců<sup>8</sup>

Vyhledávání (nábor) zaměstnanců provádí podnik:

- vlastními silami,
- pomocí externích sil (zprostředkovatelů).

Vyhledávání vlastními silami znamená, že vyhledávání provádí personální oddělení (u větších podniků) a manažeři či pověření vedoucí (u malých podniků) daného podniku. Výhodou vyhledávání vlastními silami je dokonalá znalost podniku a obsazované pracovní pozice, nevýhodný se jeví nedostatek znalostí s realizací objektivního získávání zaměstnanců.

Vyhledávání pomocí externích firem provádějící vyhledávání, případně i výběr, lze rozdělit do čtyřech typů:

- zprostředkovatelské podniky typu recruitment sestavující si vlastní databáze pracovníků na základě evidujících se zájemců o práci, kteří projdou pohovorem či vyplní dotazník u tohoto zprostředkovatele, ten pak doporučí již vybrané uchazeče podle požadavků podniku hledající zaměstnance. Příkladem těchto typů zprostředkovatelen jsou personální agentury či úřady práce,
- zprostředkovatelské podniky typu executive search aktivně oslovující vybrané vhodné kandidáty na určitou pracovní pozici. Aktivně hledající agentury známé také jako head-hunting neboli „lovci lebek“ využívají různé informátory, ročenky, přehledy, odborný i denní tisk. Cílem je vzbudit zájem o změnu u vybrané osoby na základě individuálních kontaktů. Vhodné a praktikované především pro vyhledávání pracovníků na pozice manažerské či odborné,
- externí podniky zabývající se personální prací, které zrealizují na zakázku celý přijímací proces podle stanovených kritérií a požadavků zadavatele,
- podniky pronajímající vlastní pracovníky nabízející zadavateli zaměstnance na

---

<sup>7</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

<sup>8</sup> SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Vzdělávání a personální činnosti*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. 78 s

kontrakt pouze na přechodnou dobu. Pronajatí pracovníci vykonávající práci u zadavatele vstupují do pracovně-právního vztahu s pronajímatelem nikoli s podnikem, kde práci vykonávají. Jedná se např. o modelingové agentury, umělecké agentury a podobně.

Firma, zabezpečující přijímací proces vlastními silami se rozhoduje, zda při vyhledávání (náboru) pracovníků se zaměří na vnitřní či vnější zdroje pracovních sil, nebo zda tyto zdroje bude kombinovat. Pro vyhledávání (nábor) zaměstnanců má podnik na výběr:

- interní zdroje,
- externí zdroje.

Získávání pracovních sil na nové či již fungující pracovní pozice je samozřejmě snazší z vlastních řad pracovníků, protože máme již informace o schopnostech a dovednostech těchto kandidátů, ať už pomocí vlastních zkušeností s nimi, jejich výsledků práce či hodnocení a doporučení blízkého okruhu spolupracovníků. Obtížnější formou je získávání pracovníků z otevřeného trhu práce, tedy zvenku, a to díky složitějšímu, časově i finančně náročnějšímu, vyhlášení výběrového řízení a poté i zjišťování pracovních kompetencí o uchazečích.

## 2.3 Metody náboru <sup>9</sup>

Metod získávání pracovníků do organizace je celá řada a firma se obvykle neodkazuje pouze na jednu, ale využívá více možností např. v podobě reklam a inzerátů či prostřednictvím internetu.

Při náboru a výběru budoucích zaměstnanců je třeba vhodným lidem dát na vědomí existenci volných pracovních míst v organizaci a zlákat je k tomu, aby se o tato místa ucházeli. Volba těchto metod získávání pracovníků závisí na tom, zda se rozhodneme získávat pracovníky z vnitřních či vnějších zdrojů, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, jaká je situace na trhu práce a zejména na lokálním trhu práce, kolik můžeme vynaložit prostředků na získání nových pracovních sil, jak rychle potřebujeme pracovní místo obsadit atd.

Jak je uvedeno výše, metod pro výběr vhodných kandidátů na pracovní posty do organizací, je široká škála.

---

<sup>9</sup> KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1.vyd. Praha: Linde, 2008. s. 15 – 33.

Některé z níže uvedených metod jsou vhodné pouze pro hledání uvnitř podniku nebo jen pro hledání vně podnik, jiné mají univerzální charakter.

### **2.3.1 Uchazeči se nabízejí sami<sup>10, 11</sup>**

Organizace, které jako zaměstnavatelé mají dobrou pověst, nabízejí zajímavou a dobře placenou či prestižní práci. Mají pro zaměstnance výhodnou personální a sociální politiku apod., používají nezdědka velmi pasivní metodu získávání pracovníků. Uchazeči se nabízejí těmto firmám sami, přicházejí nebo se písemně na firmu obracejí se svou nabídkou.

Výhodou této metody je eliminace nákladů na inzerci, které nejsou pouze malé. Tato metoda má však i řadu nevýhod. Uchazeči mají často nepřesnou představu o potřebách organizace a mnoho z nich je pro organizaci neupotřebitelných. Nabídka ze strany uchazečů bývá plynulá, není kampaňovitá jako v případě, kdy organizuje získávání sama organizace. To opět může narušit práci personalistů. Ti pak musí být připraveni kdykoli reagovat na nabídku, jednat s uchazeči a odmítat je tak, aby to neškodilo především organizaci.

Tento způsob získávání pracovníků neposkytuje dostatečnou možnost výběru. Žádosti uchazečů jsou rozptýlené v čase a při výběru obvykle nelze použít jednoho z důležitých nástrojů, tj. vzájemného porovnávání schopností a kvalit většího množství uchazečů. Pravděpodobnost přijetí nikoliv zcela vhodného uchazeče je tedy větší. Zejména tehdy, kdy se v organizaci uvolnilo pracovní místo, které je třeba bezodkladně obsadit.

### **2.3.2 Doporučení současného pracovníka organizace<sup>12, 13</sup>**

Mezi pasivní metody získávání zaměstnanců patří získávání na základě doporučení současného pracovníka, který v organizaci působí. K tomu je však třeba vytvořit informační předpoklady, aby pracovníci dané organizace věděli o uvolňovaném nebo volném pracovním místě včas a byli informováni o jeho povaze. Mohou se přitom uplatnit i určité stimulační nástroje a např. odměňovat pracovníka, který doporučil či přivedl vhodného uchazeče.

Výhodami této metody jsou jednak nižší náklady na získání pracovních sil a rovněž

---

<sup>10</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

<sup>11</sup> KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1.vyd. Praha: Linde, 2008. s. 15 – 33.

<sup>12</sup> KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1.vyd. Praha: Linde, 2008. s. 15 – 33.

<sup>13</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

skutečnost, že uchazeči jsou zpravidla vhodní jak odborně, tak svými osobnostními charakteristikami, protože současný zaměstnanec organizace si nechce u svého zaměstnavatele pokazit pověst doporučením nevhodné osoby.

Naopak nevýhodou je zase možnost výběru z velkého počtu uchazečů, ale i nebezpečí vytvoření klik v organizaci.

Metod se používá při obsazování odpovědnějších pracovních funkcí, kdy nadřízení doporučují své podřízené k povýšení. Některé organizace těží z výhod, jež přináší dědění pracovních zkušeností v rodinách a na doporučení svého pracovníka přijímají členy jeho rodiny, v nejčastějších případech jejich děti.

### **2.3.3 Přímé oslovení vyhlédnutého jedince<sup>14, 15</sup>**

Metoda klade určité nároky na všechny vedoucí pracovníky. Vyžaduje od nich, aby sledovali, kdo je v určitém oboru dobrý, má nápady, stal se známým (řada organizací za tím účelem monitoruje odborný tisk, zúčastňuje se odborných setkání, využívá pracovních a obchodních kontaktů s pracovníky jiných organizací, získává informace o vhodných odbornících nejrozličnějšími, někdy i neetickými způsoby atd.). V případě potřeby jej pak osloví se svou nabídkou.

Výhodami je, že oslovení lidé jsou vesměs vhodní z hlediska odborného i osobnostního profilu, dále operativnost a nízké náklady na inzerci nebo služby zprostředkovatelských institucí.

Nevýhody představují možné zhoršení vztahů s organizacemi, od které se snažíme odlákat jejího zaměstnance. Takto oslovený pracovník si poté začíná uvědomovat svou cenu a často licituje o pracovních podmínkách, zejména odměně.

Metodu můžeme používat při získání pracovních sil pro výše postavené a náročnější pracovní pozice, ale není výjimkou ani použití získaných pracovníků do dělnických funkcí. Ve velkém množství ji používají majitelé malých a středních podniků, zejména v prvních fázích existence firem.

Přímé oslovení vyhlédnutého jedince je také závěrečnou fází některých dalších metod, např. doporučení současného pracovníka, spolupráce se vzdělávacími institucemi, vědeckými společnostmi apod.

---

<sup>14</sup> KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1.vyd. Praha: Linde, 2008. s. 15 – 33.

<sup>15</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

### 2.3.4 Vývěsky v organizaci nebo mimo ni<sup>16</sup>

Relativně nenáročná a levná metoda získání pracovníků. Jedná se o vyvěšování informací o volných pracovních místech na vývěskách. Vývěsky se umísťují na konkrétním místě v organizaci, kudy prochází nejvíce pracovníku, aby se mohli buď sami přihlásit k výběrovému řízení, nebo informovali případně vhodného uchazeče. Organizace může tímto způsobem rovněž získat i pracovní síly zvenku, vývěsky bývají umístěny, aby k nim měla přístup široká veřejnost nevstupující běžně do firmy. Rozsah těchto informací je různý, většinou bývá uveden dosti podrobný popis obsazované pracovní pozice, pracovní podmínky a požadavky na dané místo a termín, kdy se mají uchazeči přihlásit s kontaktními informacemi.

Výhoda vývěsek je kromě nízkých nákladů, že potenciálním uchazečům se dostává informace dostatečná k tomu, aby sami posoudili, jestli se o místo ucházejí nebo nikoli. Redukuje se tak počet nevhodných uchazečů. Termínovanost získávání pracovníků umožňuje nashromáždit soubor uchazečů, poskytující širší možnosti pro výběr opravdu vhodných kandidátů, uplatnit racionálnější a jednodušší kritéria výběru, celý proces získávání a výběru pracovníků racionálněji organizovat.

Nevýhodou je, že informaci obvykle zaznamenají jen lidé, kteří se dostanou k vývěsce a všimnou si jí. Metoda oslovuje jen omezený počet potenciálních uchazečů, zpravidla jen z nejbližšího okolí organizace. Není tedy příliš vhodná k získávání kvalifikovaných odborníků s prací. Dostí běžná je na druhé straně praxi získávat tímto způsobem čerstvé absolventy škol. Variantou vývěsek jsou poutače umístěné tak, aby si jich veřejnost všimla. Poutače zpravidla poskytují pouze pár informací o volných pracovních místech a jejich účelem je především podnítit potenciální uchazeče, aby vyhledali bližší informace o nabízené pracovní pozici.

### 2.3.5 Letáky vkládané do poštovních schránek<sup>17, 18</sup>

Vkládají se do schránek obyvatelům na určitém území, ať už prostřednictvím pošty nebo specializovaných organizací poskytujících tyto služby či jednotlivcem přímo z firmy.

---

<sup>16</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

<sup>17</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

<sup>18</sup> KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1. vyd. Praha: Linde, 2008. s. 15 – 33.

Lidé jsou tudíž nuceni zaregistrovat nabídku organizace.

Mezi výhody stejně jako u vývěsek, i když jde o metodu trochu dražší, patří větší oslovení rezidentů daného území. Nevýhodou je to, že metoda je vhodná spíše k získávání pracovníků pro méně kvalifikovanou práci a její efektivnost závisí i na množství různých letáků, které se vkládají do poštovních schránek. V zahraničí jde o velmi často používanou metodu rychlého získávání manuálních pracovníků a pracovníků na dočasnou práci třeba i brigády apod.

### 2.3.6 Inzerce ve sdělovacích prostředcích<sup>19, 20, 21</sup>

Jedná se zatím o nejvíce rozšířenou metodu získání nových pracovních sil do firmy. Inzerce je ve sdělovacích prostředcích, zejména v tiskovinách, včetně odborných periodik, inzerování prostřednictvím rozhlasu a televize. Může být zaměřena pouze na region, v němž má organizace sídlo, na území celého státu nebo může mít i mezinárodní rozsah. Závisí to především na tom, jak je těžké nalézt potřebného budoucího zaměstnance firmy. Například při obsazování pracovních míst vyžadujících málo kvalifikovanou pracovní sílu se využívá místních či regionálních sdělovacích prostředků, špičkové specialisty má se vyskytujícími povolání lze hledat i prostřednictvím inzerátů uveřejněných v zahraničí.

Výhodami je rychlost dodání k adresátovi, větší množství oslovení potenciálních uchazečů, doručení poptávky až do soukromí kandidáta. Nevýhodou je rozhodně cena a z ní vyplývající snaha tuto cenu minimalizovat i na úkor efektivnosti inzerátu.

První otázkou, kterou si musíme položit, je to, zda inzerování je skutečně nezbytné. Je třeba zvážit alternativní způsoby uvedené výše a prověřit na základě zkušeností, jestli se mohou použít. Klade se zřetel i na to, zda by bylo lepší použít zprostředkovatelskou agenturu nebo poradenskou firmu specializovanou na získávání pracovníků. Při volbě způsobu získávání pracovníků existují tři kritéria, kterými se organizace řídí a to jsou náklady, rychlost a pravděpodobnost získání dobrých uchazečů. Cílem inzerování následně je upoutání pozornosti, vytvoření a udržení zájmu a stimulování akcí.

K dosažení těchto cílů opět musí podnik učinit jednotlivé kroky. V první řadě si je potřeba stanovit počet obsazovaných pracovních míst a doba, od které mají být obsazeny. Z již dříve definovaného popisu a analýzy pracovního místa se získají informace o úkolech a

<sup>19</sup> KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1.vyd. Praha: Linde, 2008. s. 15 – 33.

<sup>20</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

<sup>21</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s.



povinnostech inzerované a nabízené práce, potřebné kvalifikaci a praxi. V dalším krok personalista zvažuje, odkud je vhodné uchazeče získat, tzn. v jakých podnicích, zaměstnáních či vzdělávacích zařízeních se tyto lidé jsou a ve které části země je nalézt.

V poslední řadě se definují pracovní podmínky na pracovním místě jako je odměna za práci, zaměstnanecké výhody, stravování, dovolená apod. Personalista by se měl zamyslet nad tím, jakým způsobem pracovní místo nebo organizace přiláká dobré a vhodné uchazeče a jak tyto faktory atraktivity zdůraznit v inzerátu. V inzerátu by měl být informace o umístění pracoviště, protože tak dojde k vyhnutí se budoucím námitkám zaměstnanců. Rovněž se musí předem analyzovat úspěšnost či neúspěšnost inzerování, zjistit, jaký inzerát přináší žádoucí efekt a který nikoli.

Text inzerátu by měl obsahovat veškeré důležité informace o pracovním místě a organizaci, kde se pracovní pozice nachází. Inzerování zaměstnání by mělo začít formulací nadpisu či hlavičky inzerátu a následně obsahem informace o organizaci, pracovním místě, požadavcích na pracovníka, potřebné kvalifikaci a zkušenostech, platu nebo mzdě, místě vykonávané práce a informace o tom, co dělat v případě zájmu o nabízenou pracovní pozici, koho kontaktovat nebo kde se hlásit. Některé inzeráty do pracovních pozic neobsahují informaci i platu, ale aby inzerát upoutal pozornost, je dobré ho tam uvést vždy. Rovněž důležité jsou i nadpis a hlavička inzerátu. Ty je potřeba zvýraznit velkým písmem, aby uchazeč věděl, o co vlastně v inzerátu jde.

I inzerátů je několik typů, mezi kterými si lze vybrat stejně jako volby média. Při výběru obou (inzeráty standardní, nestandardní, plně nadstandardní a média jako je tisk, rozhlas a televize) může inzerující organizaci pomoci odborná firma, která se specializuje na inzerci. Také může poskytnout informace o cenách inzerce v jednotlivých médiích.

Nejvhodnější pro získávání manažerů, techniků a specialistů bývají prestižní tiskoviny. Celostátní deníky a populární časopisy mohou být užitečné při získávání pracovníků, jako jsou obchodní zástupci, prodejci nebo technici. Lokální tiskoviny jsou obvykle nejvhodnější k získání řadových úředníků a dělníků. Odborné časopisy přímo osloví určité profesní skupiny, ale výsledky mohou být velmi kolísavé. Je však vhodné tyto časopisy použít jako doplněk celostátně organizované kampaně získávání pracovníků.

Vyhodnocování odezvy na inzerát analyzuje míru a pomáhá odhalit efektivnost nákladů na inzerci v jednotlivých médiích. Vhodným ukazatelem pro tyto účely jsou náklady na inzerci v přepočtu na jednu odezvu na inzerát.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s.

### 2.3.7 Spolupráce s úřady práce<sup>23, 24</sup>

Úřady práce slouží nejen osobám hledajícím zaměstnání, ale i organizacím hledajícím pracovníky. A to za velmi výhodných podmínek. Lze tedy organizacím doporučit, aby tuto možnost využívaly.

Výhodou je, že je to metoda velmi levná. Úřady práce zprostředkovávají zaměstnání bezplatně jak pro uchazeče, tak pro poptávající firmy. Náklady této činnosti jsou hrazeny ze státních prostředků vyčleněných na realizaci politiky zaměstnanosti. Výhoda je i to, že úřady práce samy zjišťují potřebné informace o uchazeči, samy mohou zajistit předběžný výběr, poskytnout materiály uchazeče apod. V některých případech může zaměstnavatel získat i příspěvek na zaměstnávání určitého pracovníka (např. osoby se změněnou pracovní schopností).

Nevýhodou je omezený výběr z uchazečů registrovaných na úřadech práce. Do značné míry jde o uchazeče s nižší kvalifikací nebo jinak obtížně umístitelné osoby. Mnozí zaměstnanci dávají přednost hledání zaměstnání jinými cestami a u úřadu práce se ani nezaregistrují, zejména když dostali odstupné a na příspěvek v nezaměstnanosti nemají nárok.

### 2.3.8 Spolupráce se vzdělávacími a školskými institucemi

Mnoho pracovních míst je možné rovněž obsadit čerstvými absolventy škol a učilišť. Některé organizace používají vzdělávací zařízení za hlavní zdroje výběru budoucích zaměstnanců do firem. Najdou se i organizace, kde je tento trend každoroční zvyklostí. Firmy proto vynakládají velké úsilí na vydávání informačních brožurek, na pravidelné návštěvy škol za účelem přilákání nových pracovníků a doslova si je vychovávají podle svých potřeb a potřeb daného podniku. Vypracovávají třídící postupy a techniky zaměřené na čerstvé absolventy, včetně metod biodat (detaily životopisných údajů korespondující s kritérii výběru pracovníků) a assessment center. (AC je speciální diagnostická metoda, která se používá pro výběr zaměstnanců z většího počtu uchazečů. Termín Assessment centrum je možno přeložit do češtiny jako hodnotící centrum nebo diagnosticko-výcvikový program.<sup>25</sup>

<sup>23</sup> KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1.vyd. Praha: Linde, 2008. s. 15 – 33.

<sup>24</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

<sup>25</sup> DO PRÁCE. Psychodiagnostické metody. *Assessment centrum*. [online]. © 2012 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.doprace.cz/tag/psychodiagnosticke-metody/>

### 2.3.9 Využití komerčních zprostředkovatelen<sup>26, 27</sup>

Většina organizací v rozvinutých zemích využívají při získávání nových pracovních sil služeb komerčních agentur nebo zprostředkovatelen. I u nás se těchto služeb využívá. Firmy nabízejí nejen získávání pracovníků, ale i jejich výběr nebo spíše předvýběr. Pracují buď v součinnosti s představiteli organizace i samostatně. V každém případě by na organizaci mělo zůstat konečné rozhodnutí.

Výhodou je zde fakt, že dobré komerční zprostředkovatelny mají větší znalost trhu práce a v mnohých případech i vlastní databázi uchazečů vhodných na nové pracovní pozice do organizací, jsou více zběhlé ve vyhledávání vhodných jedinců a mohou poskytnout některé služby zlepšující proces výběru budoucích zaměstnanců prováděných organizací.

Nevýhodou je velmi drahý způsob, nalezení a přijetí nevhodného pracovníka, absence zpětné vazby organizace zprostředkovatelně, anonymita klienta v inzerátech.

Metoda využívání externích služeb je sice nákladnější, ale může ušetřit firmě čas i potíže s výběrem vhodných kandidátů. Většina soukromých agentur se zaměřuje na získávání pracovníků pro sekretářskou a administrativní práci. Jsou obvykle rychlé a efektivní, ale dosti drahé. Agentury si mohou za vyhledávání pracovníka účtovat částku odpovídající asi patnácti i více procentům ročního platu na obsazovaném pracovním místě během prvního roku zaměstnání. Může být levnější inzerovat, zejména je-li nabídka pracovních sil větší než poptávka po nich. Dost práce dá i najít agenturu, která bude vyhovovat potřebám organizace za příznivou cenu.

Soukromé agentury by měly být dobře informovány o požadavcích a očekávání firmy. Někdy nabízejí nevyhovující uchazeče, ale i to lze snížit, pokud mají potřebné sdělení. Obvykle tyto zprostředkovatelské firmy dělají mezi uchazeči o pracovní pozice předvýběry, tzn., že inzerují nabídku na konkrétních místech jako je právě internet a média ať už rádio nebo tisk a televize. Provádějí též pohovory, nabízejí odborný přístup a snižují pracnost získávání pracovníků. V případě přání organizace, lze zůstat v anonymitě. Agentury vyžadují za výše zmíněné služby honorář odvozený od základního ročního platu na obsazovaném pracovním místě, někdy až do výše 20%.

---

<sup>26</sup> KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1.vyd. Praha: Linde, 2008. s. 15 – 33.

<sup>27</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

### 2.3.10 E-recruitment, elektronické získávání pracovníků<sup>28, 29</sup>

Nyní existuje řada internetových adres, na něž mohou organizace umístit svou nabídku zaměstnání. Ve většině případů slouží tyto adresy i jedincům hledajícím zaměstnání k umístění jejich individuální nabídky. Mnohé organizace mají kromě toho vlastní internetovou adresu, kde mimo jiné uveřejňují i nabídky zaměstnání.

Výhodou je nízká cena, operativnost a možnost uvést detailnější informace o organizaci, pracovním místě, pracovních podmínkách a požadavcích na pracovníka. Elektronické získávání pracovníků umožňuje provádět elektronicky i další činnosti související se získáváním pracovníků. Zcela běžné jsou elektronické dotazníky pro uchazeče nebo elektronické formuláře strukturovaných životopisů, jež umožňují i posuzování a předvýběr uchazečů pomocí počítačového programu, popřípadě zařazování informací o přijatých pracovnících do personálního informačního systému organizace. Proces získávání se tak urychluje a zlevňuje, odpadá „papírování“ a styk s uchazeči je operativnější.

Mezi výhody nepatří pouze nízké náklady, ale také umožnění poskytnout uchazečům mnohem více informací, které lze snadno aktualizovat. Existuje zde větší prostor pro prezentaci „nabídky zaměstnání“ způsobem, který zvyšuje atraktivitu podniku jako pracoviště, kde je dobré pracovat. Možnosti, které se nabízejí při on-line výběru, zahrnují sebehodnocení, elektronické třídění a elektronické testování osobnosti uchazečů. Elektronické cesty lze snadno standardizovat a vyhodnocovat.

Nevýhodou je zatím ještě nedostatečné rozšíření užívání počítačových sítí u nás i to, že okruh uživatelů e-mailu i internetu nezahrnuje všechny kategorie pracovníků, popřípadě je nezahrnuje stejnou mírou.

Jak zjistilo šetření britských Industrial Relations Services (IRS, 2004), 84% pracovníků použilo či zažilo nějakou podobu elektronického získávání. Tato instituce také konstatovala, že internet je v současné době podstatnou součástí procesu získávání pracovníků. V poslední době zaměstnavatelé používají internet a e-mail ke komunikaci s uchazeči o zaměstnání a opírají o ně i své současné postupy týkající se získávání, výběru a přijímání pracovníků. Mnohé organizace také používají své podnikové internetové stránky. Uvedené šetření IRS zjistilo, že organizace učinily strategické rozhodnutí snížit náklady spojené se získáváním pracovníků a dostat za své peníze více, tudíž se orientovaly

<sup>28</sup> KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1.vyd. Praha: Linde, 2008. s. 15 – 33.

<sup>29</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

s používáním e-recruitmentu v tom smyslu, že se jim hlásí příliš mnoho nevyhovujících uchazečů.

Některé organizace používají k nabízení volných míst tzv. Job board, což jsou vývěsky nabízející zaměstnání v podobě internetových stránek umístěných v řadě nabídek od určitého okruhu zaměstnavatelů. Hlavní typy online stránek pro účely získávání pracovníků jsou stránky pracovních míst, stránky agentur a stránky médií.

Stránky pracovních míst jsou provozovány firmami a mohou obsahovat 100 000 volných míst se šesti nebo sedmi miliony spojení se zájemci měsíčně. Podniky za umístění svých nabídek platí na těchto stránkách, které obvykle patří agenturám. Stránky agentur na druhé straně provozují zprostředkovatelské agentury. Uchazeči se nabízejí sami tím, že se registrují online. Může se od nich očekávat, že podrobnosti prohovoří v agentuře předtím, než bude jejich nabídka předána budoucímu zaměstnavateli. Stránky médií mohou obsahovat kopie inzerátů, uveřejněných v tisku, ale mohou obsahovat i celkovou charakteristiku volného pracovního místa a příslušného podniku a poskytovat spojení na podnikovou internetovou adresu. Nejznámější internetové adresy, které se zabývají přímo nabídkami prací z České republiky i ze zahraničí, jsou na [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz), [www.job.cz](http://www.job.cz), [www.monster.cz](http://www.monster.cz) apod.

Metody získávání pracovníků jsou některé pasivnější a některé aktivnější. Když se organizace orientuje na vnitřní zdroje, pak stačí informace vyvěšená na obvyklém místě, oběžník nebo informace uvedená v podnikovém časopise nebo na intranetu. Na vyhlédnutí pracovníky je také možné obrátit se přímo nebo prostřednictvím jejich nadřízených. Pokud jde o získávání pracovníků z vnějších zdrojů, naskýtá se širší škála metod a možností, vesměs však jde o nákladnější záležitosti. V řadě případů je vhodné použít kombinaci několika metod.

## **2.4 Kompetence a odborná způsobilost**

Personalista před výběrem potenciálních zaměstnanců do firmy má pravomoci a důvěru majitele firmy, že vybere ty správné typy kandidátů pro pracovní místo.

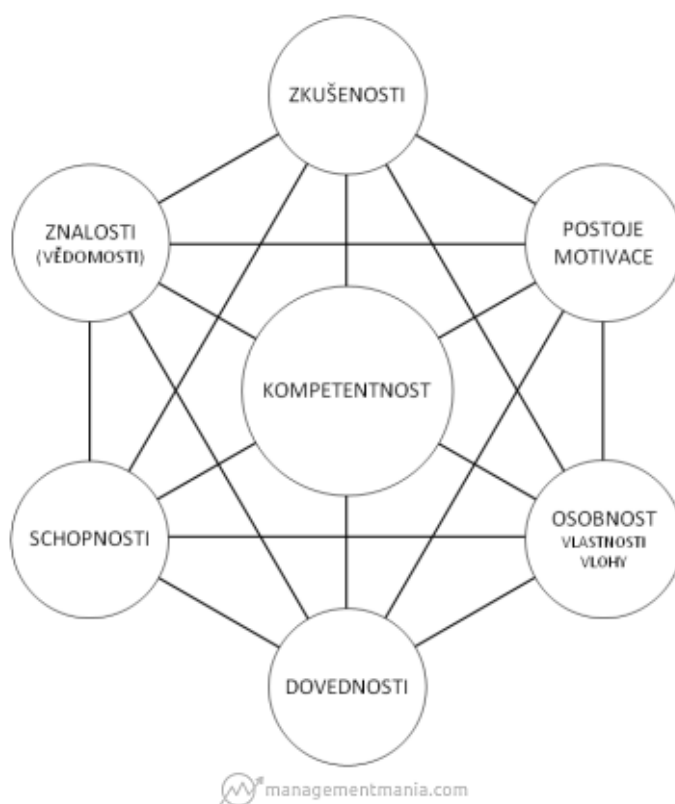
*„Kompetence představují souhrn znalostí, schopností, postojů a dovedností důležitých pro osobní rozvoj a uplatnění každého člena společnosti. Jejich výběr a pojetí vychází z hodnot obecně přijímaných ve společnosti a z obecně sdílených představ o tom, které kompetence jedince přispívají k jeho vzdělávání, spokojenému a úspěšnému životu a k*

## 2.4.1 Pojem kompetence<sup>31</sup>

Kompetentnost, používá se také kompetence, je pojem označující předpoklady pro výkon určité práce resp. označující způsobilost pro výkon určitého pracovního místa. Jde vlastně o soubor požadovaných vlastností, zkušeností, znalostí, schopností, dovedností, motivace, postojů a osobnostních charakteristik pro danou činnost nebo pozici.

Praktické využití kompetentnosti výčet potřebné kompetentnosti je součástí tvorby pracovních míst – konkrétně analýzy pracovních míst. S kompetentnostmi pracují personalisté, když analyzují práci a navrhují nebo redefinují pracovní místa.

Obr. 2.2: *Kompetentnost*



Zdroj: <http://managementmania.com/kompetentnost>

<sup>30</sup> Citace. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. Klíčové kompetence: Wikipedia foundation, last modified on 20.10.2010 [cit.2012-03-04]. Dostupné z:[http:// http://cs.wikipedia.org/wiki/klíčové\\_kompetence](http://cs.wikipedia.org/wiki/klíčové_kompetence)

<sup>31</sup> MANAGEMENT MANIA. *Kompetentnost*. [online]. © 2011-2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://manatementmania.com/kompetentnost>

## 2.4.2 Kompetenční model<sup>32, 33</sup>

Pro zjednodušení výčtu kompetencí u jednotlivých pracovníků se používá kompetenční model, který je určen k přehlednému zobrazení rozsahu zodpovědností, pracovníků nebo organizačních jednotek, rozsahu jejich odpovědností a sledování plnění výkonnostních ukazatelů pracovníků a ročních plánů rozvoje.

Mezi přínosy kompetenčního modelu pro organizaci patří přehledné zobrazení kdo a co dělá, přiřazení rozsahu potřebných dovedností a požadavků na každého zaměstnance, dlouhodobý rozvoj kompetencí pracovníků (kariérní plán), měření výkonnosti pracovníků, evidence organizační struktury jako součást řešení, integrace se systémem vnitřních předpisů, integrace s nabízenými službami.

Kompetenční model si můžeme rozdělit na model pro veřejnou správu (státní podniky) a kompetenční model pro podniky (soukromé firmy). Kompetenční model v sobě zahrnuje zákonem dané povinnosti, přehled kompetencí k pracovníkům, případnou mapu kompetencí a jednotlivé vazby na řízení výkonnosti.

## 2.5 Dokumenty požadované od uchazečů<sup>34</sup>

### 2.5.1 Dotazníky

Dotazníky se vyžadují v případech, kdy je zapotřebí zjistit fakta o uchazečích (dotazníky zjišťující fakta) či názory, postoje a vyjádření k daným tématům (dotazníky zjišťující názorovou orientaci). U obou typů dotazníků se vyskytují schody v základních údajích (zpravidla obsahují tyto údaje: jméno, bydliště, datum a místo narození, rodinný stav, děti, zdravotní stav, vzdělání, odborná příprava, předchozí zaměstnání, kurzy a školení, reference, termín nástupu, platová představa, podpis a datum).

Dotazník zjišťující fakta obsahuje vedle základních údajů navíc další skutečnosti o předchozích zaměstnáních a zaměstnavatelích, včetně časových údajů, jiné pracovní zkušenosti a příp. také informace o podmínkách předchozího zaměstnání.

Dotazník zjišťující názorovou orientaci, nazýván také otevřený dotazník, umožňuje

---

<sup>32</sup> KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135.

<sup>33</sup> HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s.

<sup>34</sup> SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Vzdělávání a personální činnosti*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. 78 s.

uchazeči volně popsat svůj postoj a názor na předepsanou skutečnost. Zpravidla se zde vyskytuje detailní rozbor vlastní kariéry, podmínky pracovního zařazení, přísnost nového pracovního místa, předpoklady pro výkon pracovní pozice, osobní cíle a vize, zájem o další vzdělávání a podobně.

### **2.5.2 Životopis**

Životopis je dokument obsahující faktografické informace o uchazeči. Z hlediska obsahu a úpravy lze životopisy rozdělit do dvou typů, životopisy strukturované a životopisy volné. Ve srovnání z dotazníkem podává životopis úplnější a plastičtější informace o uchazeči.

Převážná většina zaměstnavatelů vyžaduje životopis strukturovaný, který údaje o uchazeči sděluje výstižně, stručně a přehledně. Má jasnou strukturu začínající osobními a rodinnými údaji, pracovní praxi ve zpětné chronologii, pokračuje dosaženým vzděláním, kurzy, školením a dalším odborným osvědčením a končí zájmy, veřejnou činností a kontakty na reference z předchozích zaměstnání.

Volné životopisy jsou požadovány u zaměstnavatelů podstatně méně, avšak poskytují více informací oproti strukturovaným, neboť jsou podrobnější a je možné se o zájemci dozvědět i to, jak myslí, jak umí argumentuje, jak se vyjadřuje, na co klade důraz a jiné. Je zde zajímavý a podstatný nejen obsah, ale i to, co není slovně vyjádřeno.

### **2.5.3 Průvodní dopis**

Účelem průvodního dopisu je zjistit zájem uchazeče o dané pracovní místo, co považuje za významné a jaké má předpoklady pro výkon dané profese. Průvodní dopis je psán na konkrétního zaměstnavatele a konkrétní pracovní pozici. Je využíván zaměstnavateli zejména jako doplňkový dokument ke strukturovanému životopisu.



## 2.6 Výběrové řízení<sup>35, 36</sup>

Samotné výběrové řízení probíhá dle předem naplánovaného harmonogramu a nejčastěji je rozdělováno do dvou fází - dvoukolové výběrové řízení.

První kolo, nazývané často také administrativní, vychází ze studie doručených dokumentů od uchazečů (více kap. 2.5). Obsah zaslaných dokumentů je hodnocen s požadavky na danou pracovní pozici, telefonicky se ověřují pracovní zkušenosti a zjišťují se reference u předchozích zaměstnavatelů. Na závěr prvního kola je proveden tzv. „předvýběr“ nejvhodnějších uchazečů, kteří jsou následně pozváni do druhé kola výběrového řízení. Cílem prvního kola je zúžení počtu zájemců dle stanovených kritérií. Předvýběr je často delegován a prováděn pověřeným pracovníkem podniku, úřadem práce či zprostředkující firmou.

Druhé kolo spočívá v realizaci některé z metod výběru zaměstnanců nebo jejich kombinací. V případě řízených rozhovorů je realizováno personálním oddělením či manažery daného podniku. Na přípravě a vyhodnocení odborných testů se podílejí vybrání specialisté v dané oblasti a v případě psychologických testů je přizván k vytvoření, případě i vyhodnocení, odborný psycholog. Modelové situace jsou nejčastěji v kompetencí hodnotících středisek, tzv. „Assessment centrech“. (Více v kap. 2.6.1)

Náročnější výběrová řízení, zpravidla na manažerské a odborné pracovní pozice, vyžadují i vícekolová výběrová řízení.

Máme-li stanovené definování požadavků, je tedy již třeba tzv. přilákat pokud možno vhodné kandidáty do pracovních pozic, jež potřebujeme obsadit. Je důležité prozkoumat a vyhodnotit různé zdroje uchazečů uvnitř podniku i mimo něj, inzerování, využití agentur a poradců. Přilákání uchazečů je v první řadě záležitostí rozpoznání, vyhodnocení a využití nejvhodnějších zdrojů potenciálních uchazečů. Nicméně v případech, kdy se setkáváme s obtížemi při přilákání nebo udržení zájmu potenciálních zaměstnanců nebo je předvídáme, je třeba si vypracovat předběžnou studii faktorů, které mohou přispět k přilákání většímu množství kandidátů do pozic nebo naopak odrazení uchazečů. Jedná se o silné stránky a slabé stránky zaměstnavatele. Nejčastěji si určují pomocí různých analýz, jež nám ukážou, čím je firma pro uchazeče zajímavá a čím naopak ne.

Při výběru vhodných budoucích zaměstnanců je třeba nejprve uvažovat o vnitřních zdrojích uchazečů, ačkoliv některé organizace s důsledně uplatňovanou politikou rovných

---

<sup>35</sup> SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Vzdělávání a personální činnosti*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. 78 s

<sup>36</sup> STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. s.38-50

příležitostí (často orgány lokální správy) trvají na tom, aby uchazeči z vnitřních zdrojů ucházející se o volné místo měli stejné výchozí podmínky jako uchazeči z vnějších zdrojů, tedy aby příležitost účastnit se výběrového řízení měli všichni stejnou. Teprve pokud nejsou v organizace vhodné kandidáti, hlavními zdroji uchazečů jsou inzerování, internet a externí vyhledávací a zprostředkovatelské služby.

## 2.6.1 Metody výběru

Hlavními metodami výběru pracovníků je pohovor, assessment centre a testy pracovní způsobilosti.

### 2.6.1.1 Pohovor<sup>37</sup>

Asi jeden s nejběžnějších způsobů náboru zaměstnanců je pohovor. Můžeme rozlišit tři typy těchto pohovorů:

- individuální pohovor (typ 1+1), kdy se jedná o diskusi mezi čtyřma očima, která poskytuje nejlepší příležitost k navázání úzkého kontaktu a vztahu mezi pracovníkem vedoucím pohovor a uchazečem,
- pohovorové panely jsou další technikou v typech vedených pohovorů, kdy se skupina dvou nebo více lidí shromáždí, aby provedli pohovor s jedním uchazečem. Panel tvoří vždy personalista a linioví manažeři. Výhodou panelu je sdílení informací a snížení výskytu překrývajících se otázek. Tazatelé následně mohou diskutovat o svých dojmech vzešlých z pohovoru, o uchazečově chování a mohou modifikovat nebo prohloubit povrchní posuzování,
- výběrová komise je oficiálnějším a obvykle větším pohovorovým panelem, svolaným a pověřeným orgánem podniku, protože existuje více stran, které mají zájem na rozhodování o výběru. Její jedinou výhodou je umožnění různým lidem podívat se na uchazeče a porovnat si navzájem své poznatky. Avšak nevýhody zase spočívají v tom, že členové komise mají sklon předkládat neplánované a náhodné otázky. Výběrové komise mají tendenci být nakloněny sebejistým a výřečným jedincům, zároveň tak mohou přehlédnout jejich slabiny a podhodnotit kvality ostatních kandidátů, kteří se

---

<sup>37</sup> SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Vzdělávání a personální činnosti*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. 78 s

nenechali zaskočit otázkami a zbytečně neznervózňeli.

Efektivnost všech uvedených typů pohovorů leze zvýšit a řadu uvedených nedostatků odstranit použitím tzv. strukturovaného či standardizovaného pohovoru.

### **2.6.1.2 Assessment centre<sup>38</sup>**

Komplexnější přístup k výběru pracovníků nabízí assessment centre, který tvoří řada hodnotících postupů a rysů jako např. pozorování chování, zadávání úkolů zachycujících a simulující klíčové aspekty, různé testování pomocí dotazníků a testů, hodnocení více uchazečů najednou několika hodnotiteli a pozorovateli.

Assessment centra poskytují dobrou příležitost pro souzení toho, do jaké míry uchazeči vyhovují kultuře organizace. Umožňují to nejen pozorování jejich chování v různých, typických situacích, ale i řada testů a strukturovaných pohovorů, které jsou součástí tohoto postupu. Assessment centra rovněž poskytují uchazečům možnost vcítit se do organizace a jejich hodnot, takže se mohou lépe rozhodnout, zda jim bude práce v organizaci vyhovovat, či nikoliv.

Dobře prováděné assessment centre může vést k lepší předpovědi budoucího pracovního výkonu a budoucího pokroku u pracovníka než posuzování uchazeče prováděné liniovými, či dokonce personálními manažery běžným, tradičním a často nekvalifikovaným způsobem.

### **2.6.1.3 Odborné testy**

Cílem odborných testů je posouzení odborných znalostí uchazeče, jeho znalosti a dovednosti v konkrétních oblastech. Pro účely výběru pracovníků lze použít testy jazykových schopností, specifické odborné testy v závislosti na požadavcích dané pracovní pozice (znalosti zákona, teorie, metod práce, a podobně). Na přípravě a hodnocení odborných testů se podílí odborníci – specialisté na danou tematiku.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Vzdělávání a personální činnosti*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. 78 s

<sup>39</sup> SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Vzdělávání a personální činnosti*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. 78 s

### 2.6.1.4 Psychologické testy

Za účelem zabezpečení spolehlivějších informací o úrovni inteligence, charakteristikách osobnosti, schopnostech a vlohách se používají standardizované psychologické testy, které jsou validní výpovědí o kvalitách uchazeče v těchto oblastech:

- výkonnostní předpoklady – inteligence, tvořivost, paměť, kognitivní styl, a podobně,
- vitální kapacita, temperament, emocionalita,
- motivace – potřeby, hodnoty a zájmy, aspirace, cíle,
- interpersonální předpoklady,
- morální zralost a sebepojetí,
- schopnost adaptace, odolnost vůči stresu.<sup>40</sup>

Psychologický test obecně podle „*definice Smithe a Robertsona (1986) je pečlivě zvolený, systematický a standardizovaný proces pro vypracování vzorku odpovědí od uchazečů, který lze použít k posouzení jedné nebo více jejich psychologických charakteristik v porovnání s psychologickými charakteristikami reprezentativního vzorku odpovídající populace.*“<sup>41</sup> Psychologické testy jsou nástroji měření, proto se jim říká také psychometrické testy. Jejich účelem je poskytnout objektivní nástroj měření individuálních schopností nebo charakteristik. Používají se k tomu, aby těm, kteří vybírají pracovníky, umožnily lépe poznat jedince tak, aby bylo možné předvídat, jak bude na pracovním místě úspěšný. Test by měl být schopen objektivního posouzení jedince v porovnání s normálním nebo průměrným výkonem skupiny.

Rozlišuje se několik typů testů. např. „*test inteligence měří všeobecnou inteligenci, Spearmanem (1927), jedním z průkopníků testování inteligence, označovanou jako „g“.* *Toplis a kol. (1991) definovali inteligenci jako „schopnost abstraktního myšlení a logického uvažování“.*“<sup>42</sup> Testy musí být založeny na teorii tvorby inteligence a odvození řady verbálních a neverbálních nástrojů měření faktorů a složek inteligence. Nejlepší je takový test, jež se může uplatnit u skupiny uchazečů, aby ukazoval jak je jedinec podstupující test srovnatelný se zbytkem populace obecně nebo ve specifické oblasti.<sup>43</sup>

Testy schopností jsou zaměřeny na měření charakteristiky související s prací, jako

---

<sup>40</sup> SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Vzdělávání a personální činnosti*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. 78 s

<sup>41</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s.

<sup>42</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s.

<sup>43</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s

třeba numerické, verbální, mechanické schopnosti a schopnosti vnímání.

Testy potenciálních schopností dávají za úkol předpovídat potenciál, která má jedinec k výkonu určité práce nebo jednotlivých úkolů určité práce. Může jít o administrativní schopnosti, zručnost apod. Měly by být vždy řádně prověřeny. Obvykle se na základě analýzy pracovního místa a dovedností stanoví kvality pracovním místem požadované.

Testy získaných schopností měří schopnosti a dovednosti, které již člověk získal vzděláváním nebo praxí. Nejlépe lze vysvětlit na příkladu psaní na stroji všemi deseti. Lze tak stanovit, kolik slov za minutu je schopen uchazeč napsat a jeho výkon porovnat s normou požadovanou pracovním místem.<sup>44</sup>

## **2.7 Přijímání pracovníka**

Proces přijímání nového zaměstnance představuje řada procedur, které následují poté, kdy byl jedinec vybrán a informován o přijetí.

Většina lidí, když začíná v novém zaměstnání, trpí určitými pocity nervozity a vše se jim zdá nové, neobvyklé, cizí a neznámé, i když se navenek tváří sebevědomě. První kontakty ve firmě jsou důležité, užitečné a také musí být přátelské. Podle Fowlera (1996) by se personalista ve společnosti, který přijímá a adaptuje nového pracovníka na novou pracovní pozici, měl řídit určitého postupu.<sup>45</sup>

### **2.7.1 Celopodniková orientace**

Uvádění pracovníků do podniku už po sepsání pracovní smlouvy není jen písemnou formou, ale je třeba, aby pracovníci personálního oddělení nebo jiní zaměstnanci, kteří mají nové pracovníky na starosti, probrali s každým novým jedincem či skupinou pracovníků hlavní body práce a organizace, podnikovou kulturu, zvyky, systém práce apod. Po počátečním seznámení na pracoviště je potřeba nového zaměstnance odvést na místo, kde bude vykonávat práci a představit ho jeho novému nadřízenému a spolupracujícímu týmu.

Zároveň nejdůležitější formální náležitostí přijímání pracovníků je vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, popřípadě jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník pro organizaci vykonávat práci. Pracovní smlouva je u nás nejčastějším

---

<sup>44</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s.

<sup>45</sup> ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s.

dokumentem upravující vztah pracovníka k organizaci, ale stejné zásady jako pracovní smlouva obsahují i jiné dokumenty upravující pracovní vztahy.

### **2.7.2 Útvarová orientace**

Noví pracovníci se zajímají vždy o to, kdo bude jejich nový šéf a pro koho budou pracovat, s kým budou pracovat, jakou práci budou vykonávat a jak vypadá jejich pracoviště. Personalista tyto prvotní informace poskytne novému zaměstnanci. Nejdůležitějším zdrojem informací se ale pro nového zaměstnance stává vedoucí útvaru nebo týmu. Vedoucí uvítá nového pracovníka, poskytne mu stručné informace o práci útvaru. Uvádění pracovníků do útvaru neboli na konkrétní pracoviště má pět hlavních cílů, a to dobré zázemí, zainteresovanost pracovníka na práci a organizaci, poskytnutí základních informací o podmínkách a zvyklostech, informace o normách výkonu a chování, vzdělávání a postup, jež se v podniku nabízejí.

### **2.7.3 Orientace na konkrétní pracovní místo**

Podle charakteru práce zbývá nového zaměstnance obsahově diferencovat na konkrétní pracovní místo a informovat ho o jeho obsahu práce, činnosti, zabezpečit mu práci s počítačem případně používanými programy, předat přístupy k firemní dokumentaci a správě, vysvětlit každodenní chody a informovat ho o sestavených plánech, organizačních rádech, směrnicích, nařízeních a bezpečnosti práce a seznámit ho s požárními a poplachovými směrnicemi, začlenit ho do běžného provozu práce, ukázat způsoby a postupy apod. Výčet činností pro zaučení nového zaměstnance má už na starost osoba, která je zvolená personalistou nebo nadřízeným konkrétního útvaru.

### 3 Charakteristika společnosti Lázně Darkov a.s.<sup>46, 47</sup>

Sledovaným subjektem při výzkumu a psaní diplomové práce se staly Lázně Darkov, a.s. se sídlem v Moravskoslezském kraji ve městě Karviná, kdy jejich hlavním předmětem je komplexní lázeňská péče ústavní, ambulantní zdravotní péče v oboru rehabilitační a fyzikální medicíny a praktického lékařství pro dospělé.

Lázně Darkov se specializují na náročnou rehabilitaci nemocí pohybového ústrojí, kde dohnají poúrazové a pooperační stavy, nebo následky rehabilitované v časném stádiu po vzniku cévní mozkové příhody a řadě dalších onemocnění centrálního i periferního nervového systému. Moderní rehabilitace je založena na kvalitě procedur, vysokém počtu odborného zdravotnického personálu, jeho důsledné odborné výchově a průběžném vzdělávání, ale samozřejmě i na počtu a časových limitech podávaných procedur. O pacienty Lázní Darkov se stará tým zdravotnických specialistů, který čítá 200 osob. Zásadně jde o stabilní, kmenové zaměstnance Lázní Darkov, bez předchozích smluvních externistů. Je zde zavedena ústavní lékařská pohotovost pro potřeby pacientů.

Vedle odborníků z oboru rehabilitační a fyzikální medicíny, nechybí v lékařských týmech zkušení odborní lékaři. V lázních Darkov pracuje celkem 500 zaměstnanců. Z toho je přes 70 fyzioterapeutů a ergoterapeutů. Statistické porovnání počtu odborného personálu na 60 lůžek dosahuje této specializace počtu téměř 5 fyzioterapeutů na 60 lůžek, což je jednoznačně nejvíce v tuzemsku a je to počet plně srovnatelný s odbornými léčebnými rehabilitačními ústavami. Na oddělení rehabilitační medicíny pracuje kromě nich ještě 20 masérů, 37 balneologických sanitářů, 56 zdravotních sester, klinický logoped, 2 nutriční terapeutky, sociální pracovnice, ústavní hygienik či celo ústavní manažer kvality.

#### 3.1 Historie<sup>48</sup>

Vznik Lázní Darkov je datován roku 1867, kdy byla zahájena první lázeňská sezóna. Založení lázní přecházelo vědecké prozkoumání přírodního léčivého zdroje – jodobromové vody solanky, kterou místní lidé znali v podobě léčivé studánky. Postupem času bylo zjištěno,

---

<sup>46</sup> LÁZNĚ DARKOV a.s. DARKOV. [online]. © 2010 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.darkov.cz>

<sup>47</sup> DOKOUPIL, Radek. Výroční zpráva a konsolidovaná výroční zpráva 2010 Lázně Darkov, a.s.

<sup>48</sup> LÁZNĚ DARKOV a.s. DARKOV. [online]. © 2010 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.darkov.cz>

že tato vzácná tekutina s vynikajícími účinky, zejména pro léčbu pohybového ústrojí a cévního systému, má mořský třetihorní původ a plným právem byla nazvána darem z hlubin země. Věhlas lázní se velmi rychle šířil. Založen byl i lázeňský park se vzácnými dřevinami.

Jelikož je léčivá solanka uložena ve výdutích uhelné pánve, musely se lázně čelit vlivům důlní činnosti a po určitý čas hrozil darkovským lázním zánik. Proto bylo přistoupeno k výstavbě nových objektů v opačné části města Karviná, v části Hranice. Nový areál vzájemně propojených budov byl postupně zprovozněn v letech 1976, pod názvem Rehabilitační sanatorium.

Tento nový komplex svým prostorovým vybavením rozšířil možnost léčby, také pro imobilní pacienty, u zcela nových diagnóz, zejména stavu po mozkových příhodách, úrazech a operací pohybového ústrojí. Rovněž v Rehabilitačním sanatoriu byl založen lázeňský park. Tyto dvě karvinské léčebny (Léčebna Darkov a Rehabilitační sanatorium) spravované jako jeden ekonomický celek Státními léčebnými lázněmi Darkov, s.p. byly v roce 1994 posíleny na základě nájemního vztahu o Jodová sanatoria v Klimkovicích, která byla v porevolučním období dostavěna z prostředků České pojišťovny, a.s. K 31.12. 2000 byl tento nájemní vztah ukončen a od 1.1. 2001 jsou Jodová sanatoria v Klimkovicích provozována již samostatně jiným ekonomickým subjektem. K 1. září 2003 převedl stát v privatizačním procesu obě karvinské lázeňské léčebny na Lázně Darkov, a.s.

### **3.2 Právní forma<sup>49</sup>**

Lázně Darkov byly zapsány do obchodního rejstříku jako akciová společnost (a.s.). Akcie lázní v současné době byla z původních vydaných 100 kusů kmenových akcií na jméno s jmenovitou hodnotou 10 000,- Kč a navýšením základního kapitálu navýšena na hodnotu 50 000,- Kč. Akcie Lázní Darkov, a.s. mají listinnou podobu a převoditelné jsou pouze za předpokladu souhlasu dozorčí rady společnosti.

Orgány Lázní Darkov, tedy i akciové společnosti obecně, jsou tvořeny z valné hromady, představenstva a dozorčí rady. I tato právní forma má své výhody a nevýhody vyplývající z povinností a práv.

Valná hromada je hlavním orgánem akciové společnosti a zároveň je orgánem nejvyšším. Účastní se jí upisovatelé akcií splněním určitých podmínek. Valná hromada má způsobilost se usnášet za účasti upisovatelů za přítomnosti alespoň poloviny všech upsaných

---

<sup>49</sup> DOKOUPIL, Radek. Výroční zpráva a konsolidovaná výroční zpráva 2010 Lázně Darkov, a.s.



akcií. Valná hromada dále schvaluje stanovy společnosti a volí a odvolává členy představenstva, rozhoduje o založení společnosti. Může se poprvé konat pouze v případě, že byly upsány akcie v hodnotě navrhovaného základního kapitálu a zároveň bylo splaceno alespoň třicet procent jmenovité hodnoty akcií a případně celé emisní ážio.

Představenstvo je dalším statutárním orgánem a má za úkol řídit činnost společnosti a jedná jejím jménem. Představenstvo zabezpečuje obchodní vedení včetně účetnictví a předkládá valné hromadě ke schválení účetní závěrku a návrh na rozdělení zisku. Minimálně má tři členy a v čele stojí předseda. Funkci předsedy představenstva zastává v lázních Jaroslav Čánek.

Na výkon představenstva dohlíží dozorčí rada. Ve společnosti Lázně Darkov, a.s. usedl do čela Ing. Igor Svoják. Členové rady mají oprávnění nahlížet do všech dokladů týkajících se činnosti společnosti, kontrolovat účetní zápisy a zda je podnikatelská činnost společnosti v souladu s právními předpisy, stanovami a pokyny valné hromady. Nejméně může mít 3 členy a jejich počet členů dělitelný třemi. Členové jsou voleni na dobu určenou stanovami max. na 5 let a účastní se valné hromady, jsou povinni seznámit účastníky s výsledky jejich kontroly.

Mezi výhody akciových společností patří dobrý přístup ke kapitálu, společnost je dobře vnímána obchodními partnery, vyplacené dividendy nepodléhají sociálnímu pojištění, polovinu daně sražené z vyplácených dividend lze uplatnit jako slevu na dani společnosti, zákaz konkurence pro členy představenstva a v neposlední řadě i to, že akcionář neručí za závazky společnosti.

Vybraná právní forma s sebou však nese i nevýhody, a to zejména vysoký základní kapitál, administrativní náročnost na založení i řízení společnosti, velmi komplikovaná právní úprava. Dále společnost nelze založit jednou fyzickou osobou, při veřejné nabídce akcie nelze upisovat akcie nepeněžitými vklady, účetní závěrku musí ověřovat auditor a údaje z ní se musí povinně zveřejňovat, zisk společnosti je zdaněn daní z příjmů právnických osob, vyplacené dividendy ze zisku jsou zdaněny dále ještě srážkovou daní, akciové společnosti mají povinnost sestavovat každoročně výroční zprávu.

### **3.3 Současnost<sup>50</sup>**

Akciová společnost Lázně Darkov trvale usiluje o udržení a další zkvalitnění poskytované lázeňské péče a to jak v oblasti léčebné, tak i ve zkvalitnění ubytování a

---

<sup>50</sup> DOKOUPIL, Radek. Výroční zpráva a konsolidovaná výroční zpráva 2010 Lázně Darkov, a.s.

stravovacích služeb, jakož i v možnostech dalšího využití volného času lázeňských hostů. V roce 2005 byla dokončena výstavba nového rehabilitačního bazénu v Léčebně Darkov. V roce 2006 byla veřejnosti zpřístupněna wellness centra. Centra regenerace jak v Rehabilitačním sanatoriu, tak v Léčebně Darkov. Následně po jejich otevření se otevřel veřejnosti také nově zrekonstruovaný areál s názvem Svět vitality s rehabilitačním bazénem, jodovým bazénem, saunami, whirlpooly a kryokomorou se suchým mrazem.

Konkurenční výhody získaly lázně nejen v poskytování špičkové zdravotní péče s kvalitním zázemím ubytovacích a stravovacích provozů, ale také i v poskytování doplňkových služeb pro lázeňské pacienty i širokou veřejnost. Mezi tyto vedlejší služby dnes patří ubytovací (hotelové) služby, hostinská činnosti, silniční motorová doprava osobní, směnářská činnost, pekařství, cukrářství, služby pro zemědělství a zahradnictví, praní, žehlení, opravy a údržba oděvů, bytového textilu a osobního zboží.

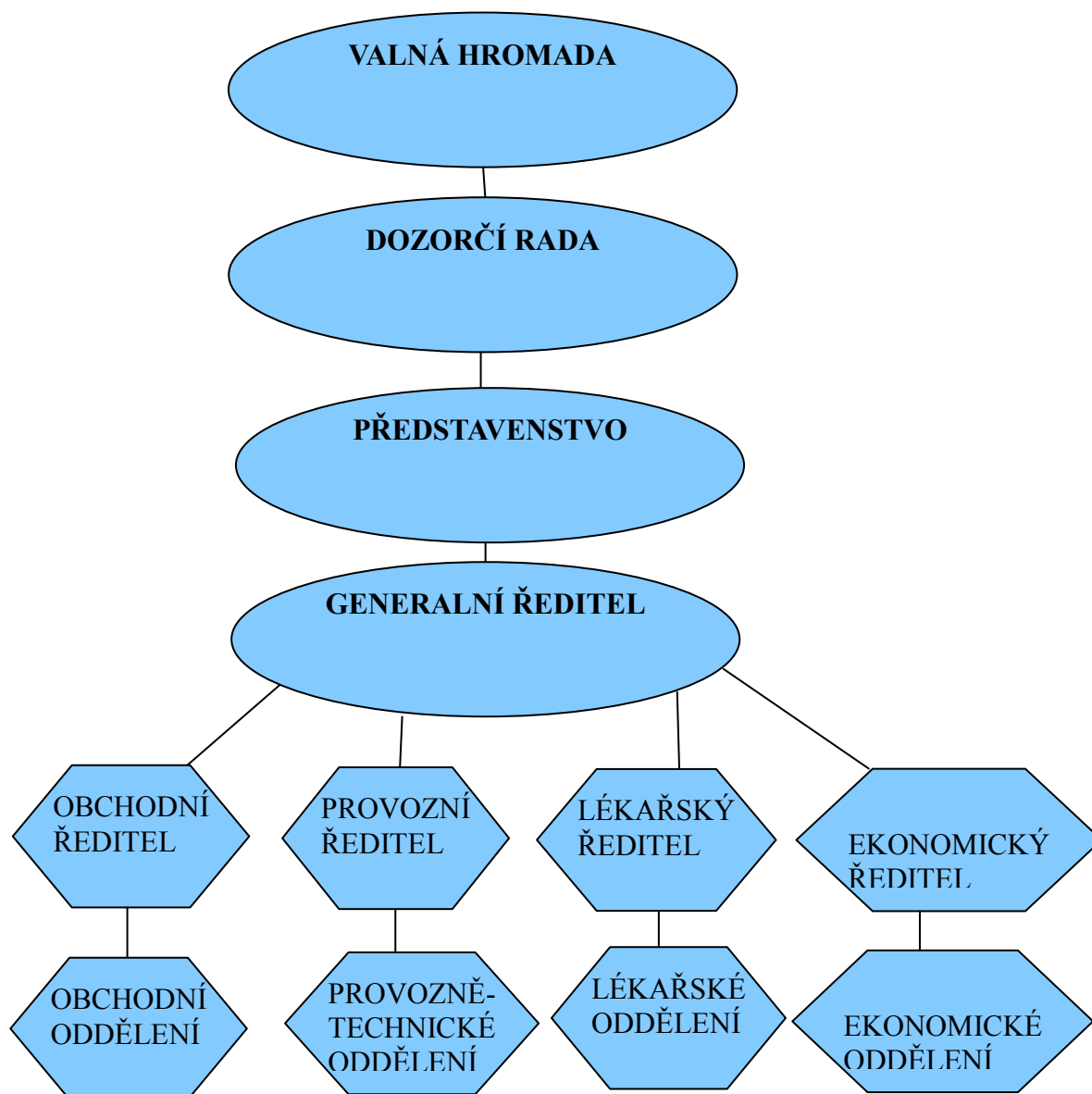
### **3.4 Organizační struktura<sup>51</sup>**

Organizační strukturu tvoří hospodářská střediska, která představují jednotlivé léčebny, a to Rehabilitační sanatorium a Léčebna Darkov. Jednotlivá střediska se následně člení na ředitelství a hospodářské provozy.

---

<sup>51</sup> Informace poskytl personální ředitel Lázní Darkov 2012

Obr. 3.1: Organizační struktura Lázní Darkov, a.s.



Zdroj: vlastní

Úkolem vedení je zejména řídit podnik k úspěšnému plnění úkolů s cílem dosahování růstu rentability za optimálních nákladů, rozvíjet organizace akciové společnosti a zdokonalovat systém řízení uvnitř podniku. Souběžným úkolem je zpětná vazba, tedy spokojenost pacientů a vysoká úroveň lázeňských služeb.

V čele Lázní Darkov, a.s. je generální ředitel, který podnik řídí a zastupuje hovenek, podepisuje a schvaluje smlouvy a investice, sjednává spolupráce a navazuje kontakty s pojišťovnami případně nemocnicemi a odbornými lékaři.

Podřízení generálnímu řediteli jsou odborní ředitelé jednotlivých úseků jako je ekonomický, lékařský, provozně technický, personální a obchodní úsek. Do kompetence lékařského ředitele spadají provozy zdravotní, kompetence ekonomického ředitele je správní režie, zásobování podniku (nákup) včetně kladů MTZ, do kompetence provozně-technického ředitele spadají stravovací a ubytovací provozy, správa a údržba budov a venkovních prostranství, vnitropodnikové služby (autodoprava, centrální údržba) a informační technologie. Obchodní ředitel má ve své kompetenci prodej služeb, přijímací a ubytovací služby, kulturní činnosti, recepce, marketingové propagace.

Celkem lázně zaměstnávají 530 zaměstnanců různých profesí jako jsou lékaři, zdravotní sestry, ošetrovatelky, primáři, lázeňské, maséři, rehabilitační pracovníci, recepční, kuchaři, servírky, zahradnice, řidiči, údržbáři apod.

### **3.5 Základní hospodářské výsledky**

V roce 2003 byly lázně zprivatizovány. Od privatizace investovala společnost Lázně Darkov a.s. již 86 miliónu korun na obnovu a modernizaci léčebných a ubytovacích zařízení. Celkové investice dosáhly na přelomu roku 2006 a 2007 dvěšř milionů korun. Dle účetních standardů vykážala v roce 2009 společnost Lázně Darkov a.s. konsolidovaný zisk ve výši cca 21 miliónu korun. Zatímco v letech 2005 a 2008 vykazovala dohromady ztrátu ve výši cca 4,9 miliónu korun. Došlo k nárůstu o téměř 26 miliónu korun. Dle Tab. 3.1 si můžeme všimnout, že společnost Lázně Darkov zvyšuje své zisky každoročně, a to díky rozsáhlým investicím v minulém období.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> EMIS. By ISI Emerging Markets. *Lázně Darkov a.s.* [online]. © 2009, 2010, 2011 [cit. 2012-05-25].

Dostupné z: [http://www.securities.com/Public/company-profile/CZ/Lazne\\_Darkov\\_as\\_en\\_2115607.html](http://www.securities.com/Public/company-profile/CZ/Lazne_Darkov_as_en_2115607.html)

Tab. 3.1: Základní ekonomické výsledky

### Základní ekonomické výsledky

Rok	Aktiva celkem (tis. Kč)	Tržby (tis. Kč)	Zisk/ Ztráta (tis. Kč)
2006	382 699	292 958	1 913
2007	432 350	311 725	3 469
2008	428 010	368 150	-2 580
2009	448 778	423 484	22 005
2010	431 124	405 492	27 514

Zdroj: [www.podnikatel.cz/hospodarske-vysledky](http://www.podnikatel.cz/hospodarske-vysledky)

### 3.6 Filozofie společnosti<sup>53, 54</sup>

Hlavní strategie podniku je profilovat lázně jako léčebné zařízení s vysokou kvalitou léčebné a ošetrovatelské péče. V současném systému zdravotnictví v České republice je kvalita péče vnímána pouze jako kvalita procesu, ale nikdo doposud nesledoval výsledky poskytované péče. Snaha prokázat poskytovanou kvalitu vedla k vývoji unikátního systému sledování zdravotního stavu pacienta po celou dobu jeho léčebného procesu. Ne pouze při příjezdu do lázní, ale už při jeho pobytu v nemocnici, kde se podrobuje operačnímu výkonu, pak při pobytu v lázních a vize předpokládá nastavení systému do budoucna, tak aby bylo možné sledovat zdravotní stav pacienta i s odstupem času a vyhodnocovat, jak byla poskytnutá péče efektivní. Výstupy systému budou velmi cenné jak pro zdravotní pojišťovny, tak pro pacienty, kterým přinesou celou řadu zajímavých benefitů. Zároveň tento systém prokazuje opodstatněnost a efektivitu léčebné lázeňské péče. Celý systém je postaven na principech Evidence Based Medicine a snaží se zhodnotit, jaký dopad měl provedený výkon na zlepšení zdravotního stavu pacienta a kvality jeho života.

Pilotním programem, na kterém se započalo sledování kvality léčebné péče, byli pacienti po totální endoprotéze kyčelního nebo kolenního kloubu. Díky spolupráci, kterou

<sup>53</sup> LÁZNĚ DARKOV a.s. DARKOV. [online]. © 2010 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.darkov.cz>

<sup>54</sup> DOKOUPIL, Radek. Výroční zpráva a konsolidovaná výroční zpráva 2010 Lázně Darkov, a.s.

lázně v rámci projektu sledování kvality navázali se zdravotnickými zařízeními, včetně fakultních nemocni, na celém území Moravy. Lázním se podařilo lépe zorganizovat přímé překlady pacientů z nemocnic po operačním výkonu tzv. systém z lůžka na lůžko, kdy pacienti do lázní, k jejich prospěchu, jsou překládáni z některých nemocnic již po 6 dnech po operaci a okamžitě je zahájena následná rehabilitace s prokazatelně lepšími výsledky než v případě, kdy pacienti jsou nemocnicí odesláni na příslušné rehabilitační oddělení a pak domů a následně až s odstupem několika měsíců čerpají lázeňskou péči.

V souladu s hlavní strategií firmy byla realizována i investiční strategie, která kladla důraz na obnovu a dovybavení některými zdravotnickými přístroji, zejména díky poptávce pacientů a odbornějšímu a kvalitnějšímu léčení českých, ale i zahraničních klientů, jež do lázní jezdí nejen z různých koutů České republiky, také například z arabských zemí, Ruska, Německa, Velké Británie či Ameriky.

### 3.7 Poslání společnosti

Posláním Lázní Darkov, a.s. je *„pomáhat pacientům odstranit nebo minimalizovat trvalé následky nemocí a úrazů pohybového a nervového ústrojí prostřednictvím balneorehabilitační péče, poskytované týmem odborníků na vysoké kvalitativní úrovni, s využitím výhody přírodního léčebného jodobromového zdroje“*.<sup>55</sup>

### 3.8 Vize a dlouhodobé cíle

Každá firma kromě svého poslání má i vlastní vizi udávající směr a smysl existence podniku. Lázně Darkov, a.s. Uvádějí svou vizi následovně: *„Chceme dosáhnout trvalé spokojenosti klienta kvalitou a komplexností našich služeb, prováděných motivovanými, erudovanými a loajálními zaměstnanci. Naším cílem je patřit mezi špičková centra v rehabilitační medicíně s nadregionální působností a stát se významnou společností ve střední a východní Evropě. Dynamická rovnováha moderní rehabilitační medicíny a ekonomické činnosti je nezbytnou podmínkou našeho rozvoje a růstu. V konkurenci ostatních zařízení chceme využít vysokou odbornou úroveň zdravotnických týmů s akcentem na individuální přístup k našim klientům. Profesionální přístup a kontinuální zvyšování*

---

<sup>55</sup> LÁZNĚ DARKOV a.s. DARKOV. [online]. © 2010 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.darkov.cz>

*kvality našich služeb jsou naším trvalým závazkem vůči našim klientům“.*<sup>56</sup>

Akciová společnost se drží své vize: „*Lázně Darkov, v nichž kvalita léčby je na úrovni špičkových odborných léčebných ústavů. Kvalita léčby je pro nás prioritou číslo 1. V kvalitě péče chceme být leadry jak v její úrovni, tak i v koncepci jejího sledování. Nadále budeme rozvíjet management kontinuální objektivizace kvality poskytnuté péče. Lázně pro pacienty nejen z domova, ale i ze zahraničí – prioritně arabský a ruský trh, potenciálně trh polský. Doplnkovým programem bude wellness.*“<sup>57</sup>

Akciová společnost Lázně Darkov si klade za cíl poskytovat pacientům, kteří lázně navštěvují, komplexní lázeňskou ústavní péči a příspěvkovou lázeňskou ústavní péči v oboru rehabilitační a fyzikální medicíny a nejen základní kvalitní pooperační léčebnou péči s využíváním a ochranou přírodních léčivých zdrojů a zdrojů přírodních minerálních vod, balneotechnik a také léčbu rozšířit o pohodlí ubytovacích služeb, pohostinskou činnost, zpříjemněním pobytu kulturními zážitky, zábavou a provozovanými zařízeními sloužícími k volno časovým aktivitám a odpočinku, relaxaci v doplňkových komerčních službách ve Wellness centrech.<sup>58</sup>

---

<sup>56</sup> LÁZNĚ DARKOV a.s. DARKOV. [online]. © 2010 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.darkov.cz>

<sup>57</sup> KACÍŘ, Petr. *Strategické řízení lázní*. [online]. © 2007 – 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.primat.cz/slu-fvp/predmety/lazenstvi-q1514/...1.../download/>

<sup>58</sup> DOKOUPIL, Radek. Výroční zpráva a konsolidovaná výroční zpráva 2010 Lázně Darkov, a.s.

## **4 Analýza stávajícího procesu náboru a výběru zaměstnanců**

Cílem diplomové práce je analyzovat procesu náboru a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti Lázně Darkov, a.s.. Cíl bude dosažen a detailně zaznamenán v rámci této kapitoly. V kapitole je uváděn proces analýzy ve své celistvosti, od stanovení výzkumného cíle, metod výzkumu, definování výzkumného problému, sestavení plánu výzkumu až po samotnou analýzu získaných informací a jejich vyhodnocení.

### **4.1 Cíl výzkumu**

Cílem výzkumu je sesbírat a shromáždit informace o kvalitách zaměstnanců na pozici recepční a prováděných praktikách náborového a výběrového řízení v Lázních Darkov, a.s.. Konkrétně se jedná o tyto cíle:

- zjištění kvalitu výkonu zaměstnanců na pracovní pozici recepční,
- zjištění metod náboru zaměstnanců,
- zjištění metod výběru zaměstnanců,
- zjištění specifík náboru a výběru na konkrétní pracovní pozici recepční.

Doplňujícím zjištěním v rámci výzkumu je postoj k užitým praktikám ze strany zaměstnanců společnosti, kteří výběrovým procesem sami procházeli.

K dosažení prvního výzkumného cíle bylo realizováno osobní pozorování v místě výkonu pracovní pozice recepční s cílem zjistit stávající kvalitu vykonávané práce.

Pro dosažení třech ostatních výzkumných cílů byly použity vlastnoručně sestavené dotazníky, jejichž úkolem bylo prozkoumat stávající praktiky výběrového procesu z hlediska zaměstnanců i managementu podniku. Informace z výzkumu jsou zaznamenány v grafech pro přehlednější orientaci.



## **4.2 Metodika výzkumu**

V rámci diplomové práce byl proveden kvantitativní i kvalitativní výzkum ve vybrané společnosti Lázně Darkov, a.s. za použití metody osobního pozorování, dotazníkového šetření a hloubkového rozhovoru s cílem zjistit kvalitu výkonu profese recepční a stávající proces náboru a výběru zaměstnanců s důrazem na profesi recepční v dané společnosti. Osobní pozorování zjišťuje, jak jsou hosté spokojeni s kvalitou služeb recepční, dotazníkové šetření a hloubkový rozhovor zjišťuje kvalitu náboru a výběru zaměstnanců v Lázních Darkov, a.s. s důrazem na používané metody.

### **4.2.1 Vlastní pozorování**

Pro zjištění kvalit stávajících pracovníků na pozici recepční bylo provedeno šetření na základě vlastních zkušeností z návštěv wellness centra Lázní Darkov, a.s. a také zkušenosti „autorčiny“ známých, kteří služby lázní pravidelně využívají. Zpracovány zde byly jak vlastní poznatky, tak poznatky vycházející ze spokojenosti čtyřech pravidelných návštěvníků lázní.

### **4.2.2 Dotazníkové šetření**

Pro zjištění kvantitativních dat byl sestaven dotazník obsahující 12 uzavřených otázek a osloveno k jeho vyplnění 320 kmenových zaměstnanců (respondentů). Respondenti měli za úkol vybrat odpověď z předem nastavených kombinací. Celkem se nám navrátilo 300 vyplněných dotazníků, jejichž data byly následně statisticky zpracovány. Data z dotazníkového šetření vypovídají o tom, jaké praktiky byly použity v průběhu výběrového procesu na současnou pracovní pozici osloveného respondenta a jaký postoj k těmto praktikám zastává.

Výzkumný vzorek dotazníkového šetření zastávali kmenoví zaměstnanci Lázní Darkov, a.s., a to bez ohledu na věk, pracovní zařazení či délku praxe. Důvodem pro výběr takto širokého vzorku bylo, vzhledem k velikosti podniku, zjistit nejčastěji používané praktiky přijímacího procesu zaměstnavatele a objektivně vnímaný postoj k těmto praktikám.

Dotazníky byly rozdány osobně s vysvětlením respondentům o postupu jejich vyplňování. Doba vyplnění dotazníku byla od 3 do 5 minut, tudíž nebyly časově náročné.

Dotazník obsahoval 12 uzavřených otázek, na něž dotazovaní odpovídali výběrem, podle vlastního uvážení, z předem nastavených kombinací. Otázky jedna až jedenáct, kromě osmé, jsou otázky, kde respondenti měli na výběr z možností a) až g) varianty. U otázky osm a dvanáct byla použita hodnotící škála formou známek jedna až pět, kdy 1 znamenala výborně, což vypovídá o možnosti nejlepší a známka 5 vypovídá o nedostatku, a tudíž nejhůře hodnocené situaci.

Shromážděné informace z dotazníkového šetření byly roztrženy a zakódovány. Pro přenesení dat do souborů vhodných pro statistické zpracování pomocí výpočetní techniky bylo využito statistické kódování. Jednotlivé kódy představují kategorie otázek obsažených v dotazníku a tedy převedení odpovědí od respondentů pod předem vytvořený počet kategorií. Po roztržení a kategorizaci byly data statisticky verifikovány. Došlo ke zjišťování souvislostí mezi jednotlivými proměnnými. Takto zpracovaná data byly následně analyzována a znázorněna v přehledných grafech a tabulkách.

Výzkum byl prováděn v průběhu uplynulých 2 kalendářních měsíců, ledna a února roku 2012.

### **4.2.3 Řízený rozhovor s personálním ředitelem**

Pro celistvost, hlubší vhled a vyšší validitu výzkumu byl realizován kvalitativní výzkum provedený metodou řízeného hloubkového rozhovoru s personálním ředitelem Lázní Darkov, a.s., jež je osobou kompetentní k tématu práce a problematice výzkumu.

Výzkum byl proveden začátkem února 2012, těsně před chystaným výběrovým řízením na pracovní pozici recepční, na což bylo v řízeném rozhovoru také blíže dotazováno. Personální ředitel, v současnosti Mgr. Igor Trojek, odpovídal na předem připravené otázky tazatele. Ve funkci je již druhým rokem a všechny procesy, které se týkají personální činnosti má ve své kompetenci.

Řízený rozhovor vycházel z 12 otevřených otázek zaměřených na přijímací proces, z toho 10 otázek týkajících se obecných praktik náboru a výběru pracovníků a dvě poslední otázky zjišťující konkrétní postupy náboru a výběru na pozici recepční. Odpovědi byly zvukově nahrány na zvukové záznamní zařízení a poté textově přepsány. Vypovězené skutečnosti jsou autorem práce interpretovány a analyzovány v závěru této kapitoly.

## **4.3 Interpretace poznatků**

Zpracovaná výzkumná data z vlastního pozorování, dotazníkového šetření a poznatky z řízeného rozhovoru jsou v následující kapitole verbálně zformulována a pro přehlednost i graficky znázorněna kvantitativní data.

### **4.3.1 Vlastní pozorování**

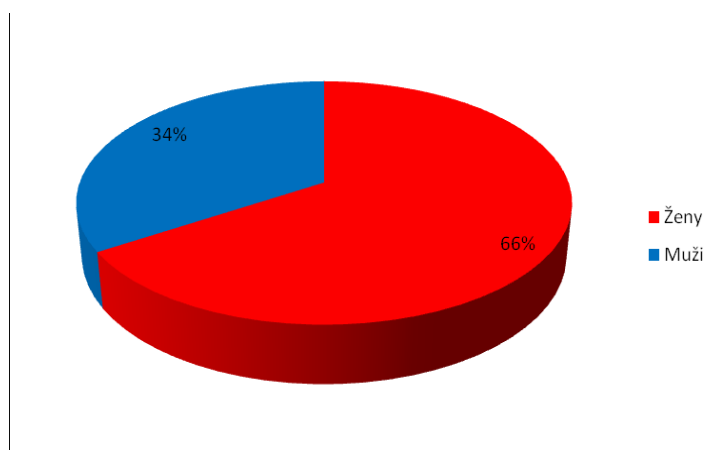
Osobní zkušenost autorky ze setkání s recepční Lázní Darkov, a.s. je záporná zejména v přístupu ke komunikaci se zákazníkem. Autorka se setkala s nepříliš „lidským“ jednáním na recepci, z čehož primárně vychází potřeba zpracovat dané téma diplomové práce. Ze subjektivních pocitů autorky vyplývá nespokojenost s nedostatkem empatie a individuálního přístupu k zákazníkům ze strany recepčních.

Další zjištěnou skutečností byla výpověď čtyřech pravidelných klientů lázní na spokojenost s poskytovanými službami recepce. Dva oslovení klienti se rovněž setkali s negativní zkušeností. Byli taktéž nespokojeni s jednáním na recepci.

### **4.3.2 Dotazníkové šetření**

U rozboru první otázky, dotazující se na pohlaví respondenta, byl použit výsečový typ grafu. U dotazovaných převažovaly ženy s 66 %, což znamená, že i v akciové společnosti pracuje mnohem více žen než mužů. Mužů zaměstnaných v lázni odpovědělo celkem 102, což tvořilo 34 % dotázaných (viz. Příloha č. 2, Tab. 4.1).

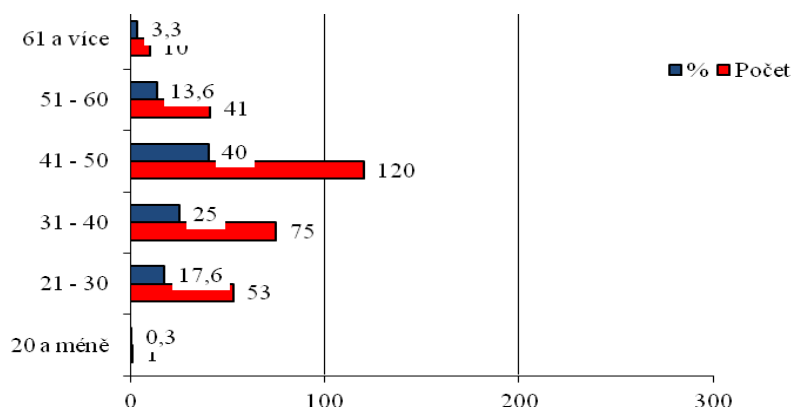
Graf 4.1: Podíl mužů a žen v %



Zdroj: Vlastní výzkum

Otázkou číslo dvě dotazovaní zaměstnanci odpovídali na svůj věk. Vybrat mohli z předvolených věkových skupin, do které věkové kategorie patří. Dotazníkové šetření ukázalo, že největší zastoupení zaměstnanců v lázních je ve věku 41 – 40 let, kdy dotázaná skupina tvořila 40 % všech dotazovaných. U následujícího grafu je použit pruhový typ, který je pro porovnání nejvhodnější při větším množství sesbíraných hodnot. Další hodnoty zobrazuje graf, který se nachází níže. Viz. Tab. 4.2 k tomuto zobrazenému grafu je uvedena opět v příloze č. 2.

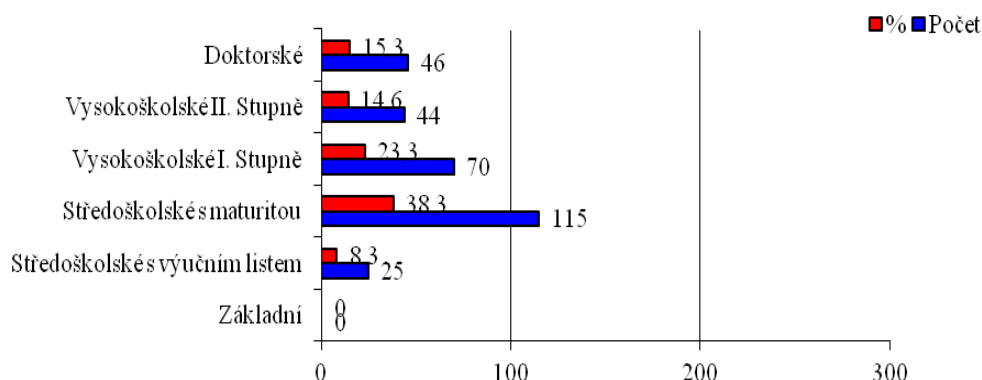
Graf 4.2: Struktura věkových skupin



Zdroj: Vlastní výzkum

Třetí otázka v dotazníku zjišťovala výši dosaženého vzdělání u zaměstnanců v lázních, které respondenti v akciové společnosti absolvovali. Největší zastoupení mezi dotázanými zaměstnanci měla kategorie s nejvyšším dosaženým vzděláním středoškolským s maturitou tedy 38,3% dotázaných zaměstnanců. Druhým nejvyšším dosaženým stupněm vzdělání bylo vysokoškolské I. stupně, tedy dosažení titulu Bc. a tvořilo jej 23,3%. Pomyslné třetí místo obsadila kategorie dosaženého vzdělání doktorské s 15,3 %. Hned v závěsu je mezi zaměstnanci vzdělaných vysokoškolským II. stupněm 14,6%. Nejmenší zastoupení zaměstnanců lázní bylo zjištěno s 8,3% středoškolským vzděláním s výučním listem. Se základním vzděláním v akciové společnosti z dotázaných zaměstnanců nebyl nikdo. Následující graf zobrazuje pomocí pruhového grafu data, která byla sledovanou otázkou zjištěna. (viz. Tab. 4.3 v příloze č. 2)

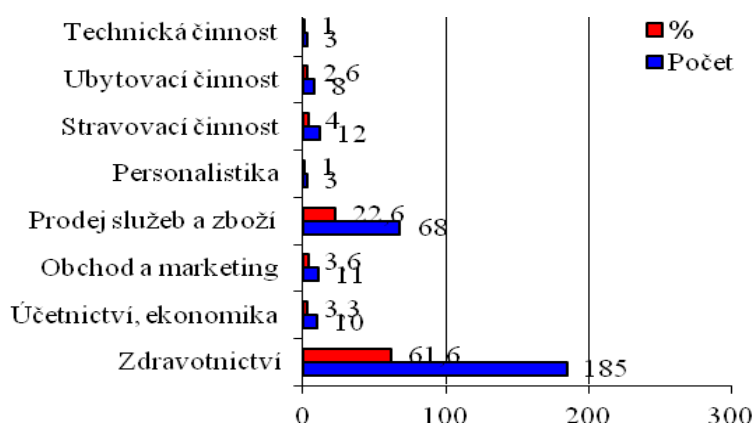
Graf 4.3: *Dosažený stupeň vzdělání*



Zdroj: Vlastní výzkum

Čtvrtou otázkou dotazník zjišťoval, v jakých oborech dotázaní zaměstnanci v lázních pracují. Ze všech dotázaných zaměstnanců 185, což je 61,6 %, vybralo obor jejich pracovního zařazení zdravotnictví, což se ale ve zdravotnickém zařízení dá čekat. Dalším největším počtem zaměstnanců je v prodeji služeb a zboží, a to 68 zaměstnanců a 22,6 % ze všech dotázaných. Výsledky této otázky shrnuje graf 4.4 a Tab. 4.4 s daty je uvedena v příloze diplomové práce č.2.

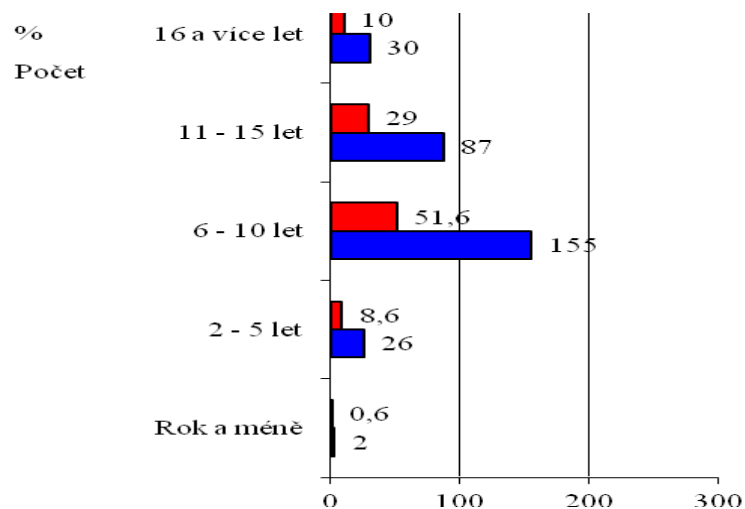
Graf 4.4: *Obor, ve kterém zaměstnanci pracují*



Zdroj: Vlastní výzkum

Pátá otázka v dotazníkovém šetření se zabývá dobou působení v akciové společnosti v pracovní pozici. Zaměstnanci vybírali z připravených skupin opracovaných let. Největší zastoupení měla skupina, jež v lázních pracuje 6 – 10 let. Z dotázaných 300 zaměstnanců tuto odpověď zvolilo celkem 155 zaměstnanců. Tento počet činí 51,6% dotázaných zaměstnanců. Vysledovanou skutečnost zachycuje zobrazený graf. (viz. zdrojová data, příloha č. 2, Tab. 4.5).

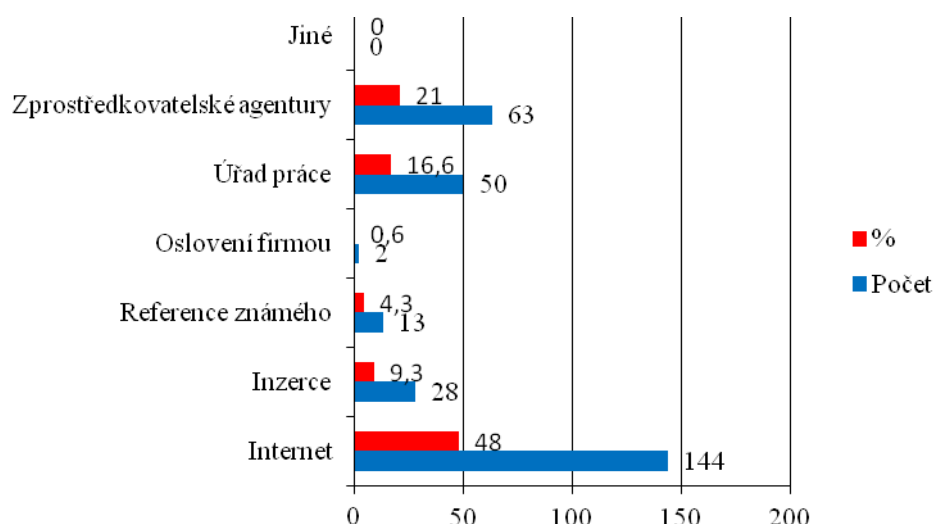
Graf 4.5: *Doba působení v akciové společnosti*



Zdroj: Vlastní výzkum

Šestou otázkou dotazník zjišťoval, jakým způsobem se zaměstnanci dozvěděli o volném pracovním místě, na kterém v současnosti pracují. Nejvíce při hledání práce a konkrétně tedy stávající pracovní pozice vyhledávali zaměstnanci lázni pomocí internetu. Z oslovených zaměstnanců jich internet použilo 144 celkem, což je 48% všech dotázaných. Další variantou, kterou zaměstnanci použili při získání své pracovní pozice byly zprostředkovatelské agentury a úřady práce. Zprostředkovatelskou agenturu oslovilo 63 zaměstnanců a úřad práce kontaktovalo 50 zaměstnanců, což je 21% a 16,6% dotázaných. Zdrojová data jsou v příloze č. 2, Tab. 4.6.

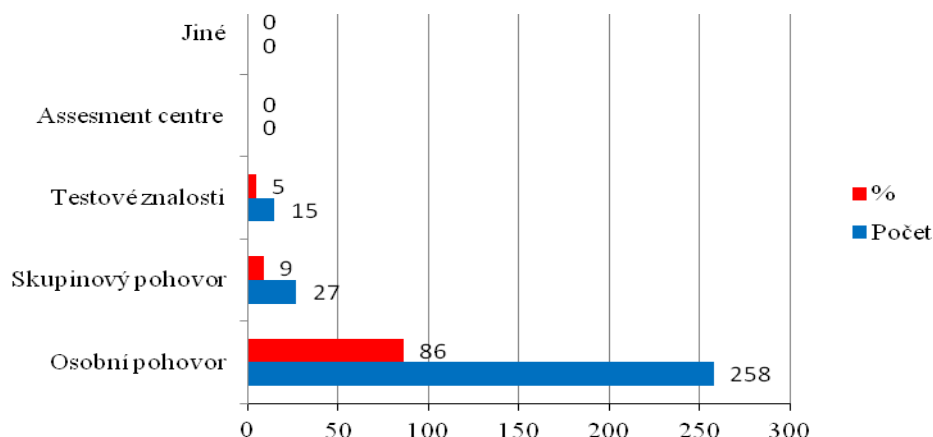
Graf 4.6: Způsob jakým se zaměstnanci dozvěděli o pracovní pozici



Zdroj: Vlastní výzkum

Sedmá otázka řešila, jakým způsobem oslovení zaměstnanci akciové společnosti, prošli výběrovým řízením respektive jaká metoda výběru pracovního pohovoru byla zvolena při jejich přijímání. 258 dotázaných zaměstnanců zvolilo v dotazníku možnost a) tedy, že byli přijati na základě osobního pohovoru. Počet oslovených tvořil 86%. Z výzkumu vyplynulo, že tuto metodu akciová společnost používá u téměř všech uchazečů, kteří se účastní výběrových pohovorů. Další způsoby pohovorů ukazují jen minimum zúčastněných. 9% z dotázaných prošlo skupinovým pohovorem a 5% respondentů označilo v dotazníku způsob jejich přijetí pomocí testových znalostí a vědomostí. Veškerá data použita k sestavení pruhového grafu jsou přiložena v příloze č. 2, Tab. 4.7.

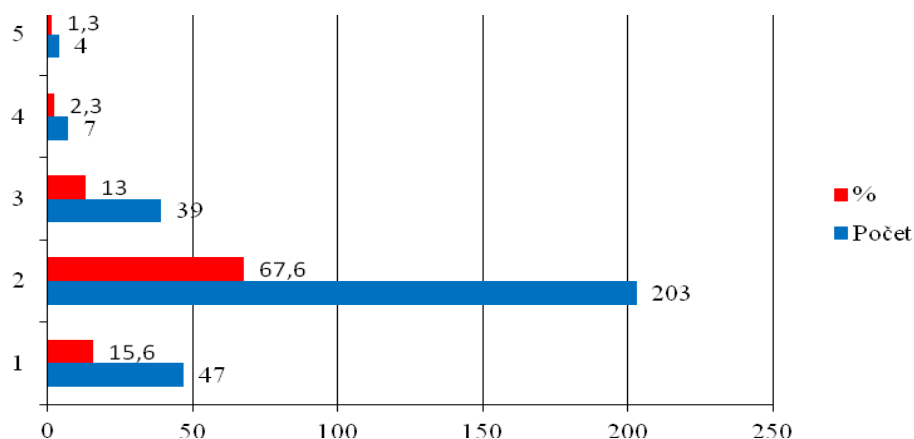
Graf 4.7: *Způsob průběhu pracovního pohovoru*



Zdroj: Vlastní výzkum

Další otázkou oslovení zaměstnanci hodnotily způsob výběrového řízení v lázních. Vybrat si hodnocení odpovídající jejich schopnosti mohli způsobem známkování jako ve škole, kdy jednička byla známkou nejlepší a pětka hodnocení nejhorší. Osmou otázku ohodnotili tedy respondenti takto: 203 zaměstnanců akciové společnosti řeklo, že bylo spokojeno s výběrovým řízením tak, že by jej ohodnotili známkou 2, což činilo 67,6%. Na výbornou ohodnotilo způsob pracovních pohovorů celkem 47 zaměstnanců pracujících v lázních a ani není zanedbatelná skupina hodnotící známkou dobrou z počtu 39 zaměstnanců. (viz. příloha č. 2, Tab. 4.8).

Graf 4.8: *Hodnocení způsobu výběrového řízení*

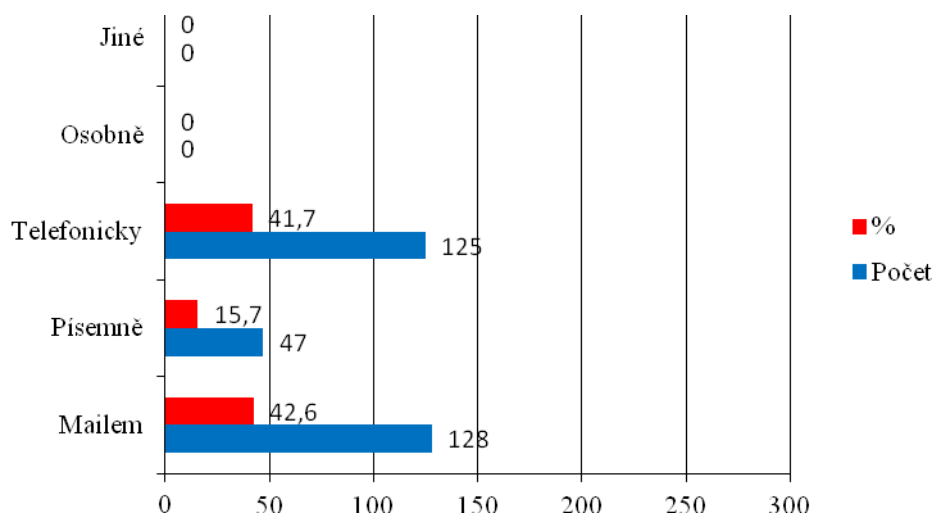


Zdroj: Vlastní výzkum



Devátá otázka zjišťovala, jakým způsobem akciová společnost Lázně Darkov kontaktovaly své nastávající zaměstnance o jejich vybrání do firmy a následném zaměstnání. Existuje několik způsobů v dnešní moderní době jakými lze komunikovat s žadateli. Lázně však většinu svých budoucích zaměstnanců kontaktují prostřednictvím elektronické pošty nebo telefonicky. Poměr využití metody je skoro totožný. 128 dotázaných uvedlo, že je firma kontaktovala e-mailem a 125 zaměstnanců zvolilo odpověď telefonickou. (viz. příloha č. 2, Tab. 4.9).

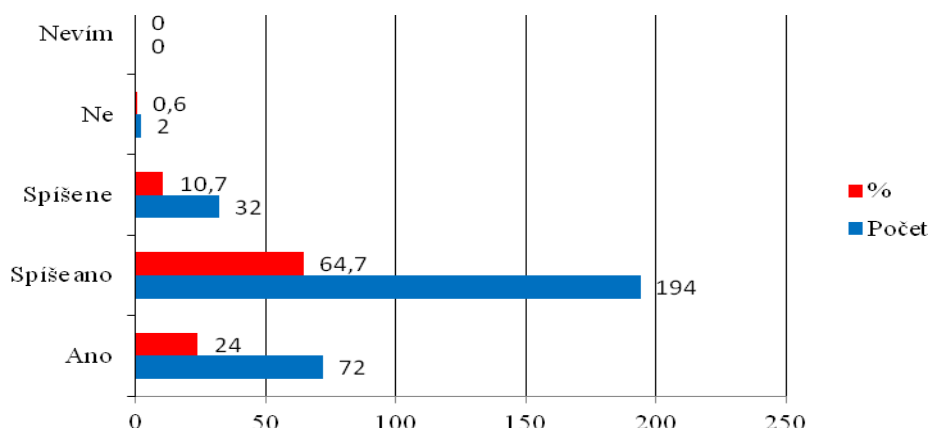
Graf 4.9: Způsob kontaktování budoucích zaměstnanců



Zdroj: Vlastní výzkum

Na desátou otázku, která se týkala toho, zda uchazeči, nyní zaměstnanci lázní dostali všechny informace při pracovním pohovoru u pracovní pozici, kterou v současnosti vykonávají, přesněji řečeno, na kterou se do akciové společnosti hlásili. Na výběr měli z pěti možností. Odpověď spíše ano zvolila většina dotázaných. Skupina ztotožňující se s touto odpovědí tvořila 194 dotázaných zaměstnanců firmy, což je více jak polovina, tedy 64,7%. K variantě ANO se přiklonilo 72 zaměstnanců lázní činících 24% z celkového počtu 300 oslovených zaměstnanců a vrácených dotazníků. (viz. příloha č. 2, Tab. 4.10).

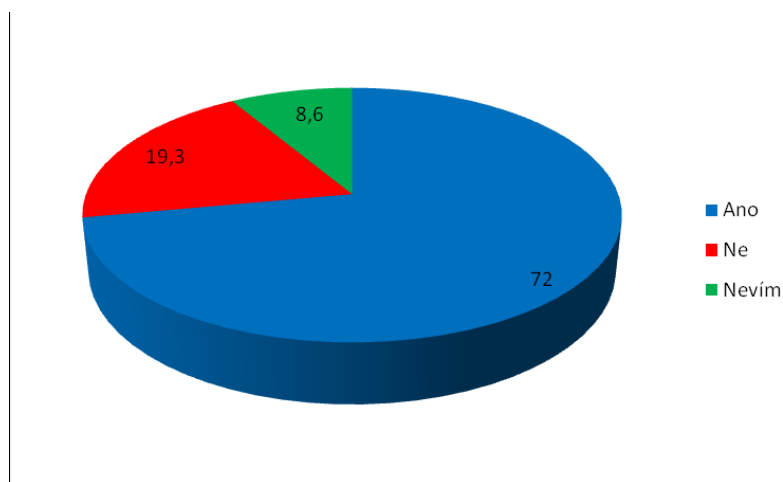
Graf 4.10: *Splnění očekávání na základě informací o pracovní pozici*



Zdroj: Vlastní výzkum

Předposlední výšečovým grafem zjišťovalo dotazníkové šetření, zda současní zaměstnanci akciové společnosti, byli u výběrového řízení informováni o platových podmínkách a odměnách za vykonanou práci. Na výběr měli ze tří variant, a to ano, ne a nevím, protože někteří už si nepamatují, jakým způsobem výběrové řízení pobíhalo, natož pak jaké otázky a informace jim byli kladeny a podávány. Graf ukazuje, že ale při výběrovém řízení byla skoro tři čtvrtě uchazečů o tomto informována. Počet, který byl o platu informován tvořila skupina dotázaných čítající 216 zaměstnanců, což bylo 72% všech dotázaných. 19,3% odpovědělo, že o platových podmínkách informováno nebylo a 8,6 si už nevzpomnělo a tak označilo odpověď nevím. (viz. příloha č. 2 a Tab. 4.11).

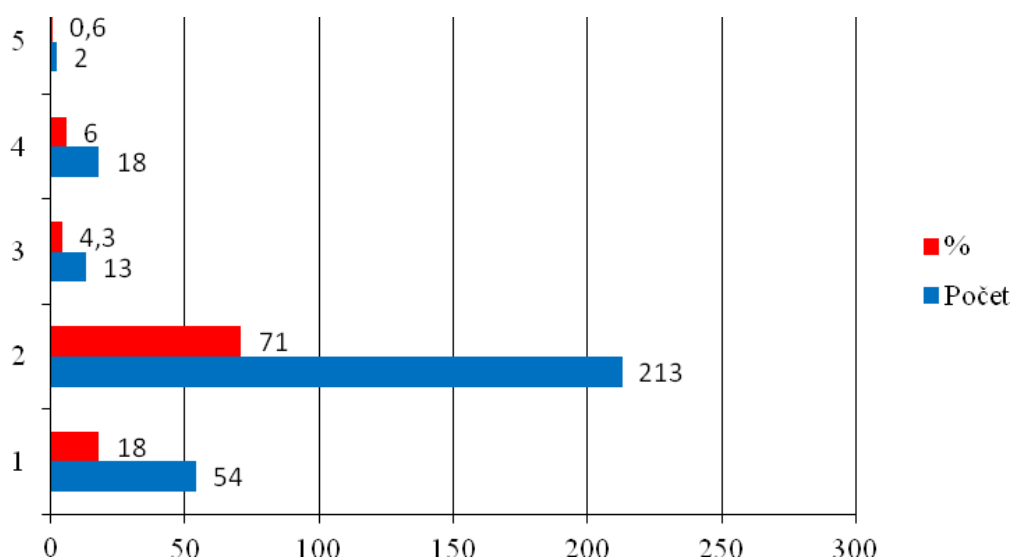
Graf 4.11: *Informace o poskytnuté odměně za práci*



Zdroj: Vlastní výzkum

V poslední otázce dotazníku měli dotázaní zaměstnanci odpovědět, jak byli celkově spokojeni s průběhem celého výběrového řízení, když se ucházeli o stávající pracovní pozici. Známkovat měli opět jako ve škole na hodnotící škále 1 až pět, kdy jednička znamenala nejlepší hodnocení a pětka pravý opak. 213 dotázaných odhodnotilo celkový průběh výběrového řízení za chvalitebný, tedy známkou číslo 2. Tato skupina činila 72% z celkové skupiny 300 dotázaných zaměstnanců akciové společnosti Lázně Darkov. Nejlepší známkou ohodnotilo celý náborový a výborový proces 54 zaměstnanců akciové společnosti, tedy 18%. I ostatní známky si proces výběrového řízení podle průzkumu mezi zaměstnanci zasloužil, avšak jejich počet už je minimální. Celkový průměr za uskutečněná výběrová řízení s 300 zaměstnanci v průběhu několika let získala akciová společnost v hodnotě 2,0. (zdrojové data, viz. příloha č.2, Tab. 4.12).

Graf 4.12: Celkové hodnocení výběrového řízení



Zdroj: Vlastní výzkum

### 4.3.3 Řízený rozhovor s personálním ředitelem

Otázka č.1: Jaký je postup při vytváření pracovní pozice ve vaší společnosti?

Z odpovědi vyplynulo, že vedoucí daného oddělení nebo úseku předloží návrh odbornému řediteli na vytvoření nové pracovní pozice ne zvýšení počtu tabulkových míst v určité pozici minimálně v pořadí název pracovní pozice, pravomoci a zodpovědnost, předpokládané náklady na novou pracovní pozici a důvod, proč se má pozice vytvořit. Dále odborný ředitel společnosti posoudí návrh na vytvoření této pozice a předloží jej mne, tedy personálnímu řediteli. Já poté návrh předkládám generálnímu řediteli nebo předsedovi představenstva akciové společnosti. Rovněž potom o zrušení či zřízení pracovní pozice rozhoduje představenstvo společnosti. V případě schválení aktualizuje personální ředitel Organizační řád a zároveň, jde-li o dosud neexistující pozici, vytvoří popis pozice za spolupráce s příslušným odborným ředitelem nebo vedoucím úseku.

Otázka č.2: Jaký je způsob obsazování uvolněné pracovní pozice?

O obsazení uvolněné pracovní pozice novým zaměstnancem rozhoduje příslušný odborný ředitel na návrh vedoucího daného úseku na oddělení. V případě obsazení dlouhodobě dočasně uvolněné pozice novým zaměstnancem rozhoduje odborný ředitel na návrh vedoucího oddělení či úseku a dle druhu práce.

Otázka č.3: Jsou v lázních obsazovány i tzv. sezonní práce?

Na otázku byla odpověď kladná. O těchto pozicích rozhoduje generální ředitel. Reaguje tak na návrh opět příslušného odborného ředitele daného úseku po konzultaci s personálním ředitelem, tedy v tomto případě, dotazovaným. Je nutné se přitom řídit schváleným rozpočtem počtu zaměstnanců na příslušný kalendářní rok.

Otázka č.4: Jak definujete požadavky na nábor nového zaměstnance?

V případě, že je ve společnosti neobsazená pracovní pozice, může tedy vedoucí oddělení, jak už jsem zmínil, požádat o nábor nového zaměstnance vhodného pro tuto pozici a informuje o tom svého nadřízeného odborného ředitele. Ten poté rozhoduje o realizaci náboru. Platí to i u pozic neexistujících, a to formou tzv. předběžného náboru.“ Následně vedoucí příslušného úseku vyplní požadavek na obsazení pracovní pozice a ten po schválení ředitelem odpovědným za dané oddělení odešle vše řediteli personálnímu. Možná znějí

procesy složité, ale ve skutečnosti existují ve společnosti určité zjednodušené formy těchto procesů, které nám pomáhají se zorientovat při náboru rychleji.

Otázka č.5: Když už tedy probíhá nábor zaměstnanců, jaký je u vás postup?

Personální ředitel, po konzultaci se zadavateli, rozhodne o formě a strategii vyhledávání nového zaměstnance vč. Rozpočtu na tento nábor. Strategie zahrnuje především rozhodnutí po jaké době/ohlasu na zveřejnění pozice se přistoupí k další nákladnější formě vyhledávání. Mezi tyto hlavní formy náboru následně patří v uvedeném pořadí: primárně nábor z interních zdrojů např. emailem či informací na intranetu či vývěskách na podnikových tabulích, sekundárně pak vyhledávání z otevřeného trhu práce s využitím placené inzerce na portálech (jobs.cz, práce.cz a profesia.cz), dále inzerce v lokálních rozhlasových stanicích (rádio Kiss Morava, Orion apod.) či inzerce v tisku (MF Dnes, Metro) a pomocí personálních agentur.

Rozpočet na nábor do pozic schvaluje a odpovídá personální ředitel společnosti. Vždy je jako první forma volena možnost náboru z řad svých zaměstnanců tedy zdrojů společnosti, s výjimkou situace, kdy je nábor označen na formuláři jako uzavřený.

Personální ředitel zodpovídá za vytvoření a zveřejnění příslušného náborového inzerátu v souladu se zadáním uvedeným v požadavku na obsazení pracovní pozice nejpozději 3 pracovní dny po schválení tohoto návrhu.

Otázka č.6: Máte speciální postupy i pro výběrové řízení na pozici odborného ředitele?

Obsazování pozice odborného ředitele, jakož i jeho odvolání z tohoto pracovního místa přísluší výlučně představenstvu společnosti. Představenstvo Lázní Darkov, a.s. může pověřit generálního ředitele, aby ustanovil samotnou výběrovou komisi za nábor a výběr kandidátů. V případě, že generální ředitel neurčí výběrovou komisi, může tímto úkolem pověřit personálního ředitele. Strategie náboru a postup výběru se pak řídí přiměřeně ustanovením komise nebo personálního ředitele ve zvláštních případech.

Otázka č.7: Jak probíhá výběr uchazečů?

Na základě došlých životopisů se vybírají vhodní uchazeči, kteří se poté pozvou na výběrové řízení.

Otázka č.8: Jaký je postup při výběru mezi došlými životopisy?

Personální ředitel posuzuje, zda došlé životopisy splňují základní formální a obecné

požadavky na vyhledávanou pozici. Životopisy uchazečů, které splňují základní formální požadavky na pracovní pozici posoudí i vedoucí oddělení nebo úseku z hlediska plnění odborných požadavků. Uchazeči, kteří splňují tato kritéria jsou zařazeni do dalšího výběrového řízení a jsou pozváni telefonicky nebo mailem k osobnímu pohovoru. A to nejpozději do 5 pracovních dnů od ukončení přijímání přihlášek k výběrovému řízení.

Uchazeči, kteří nesplňují formální a odborná kritéria jsou z výběrového řízení vyřazeni a o tomto vyřazení rovněž informováni e-mailem nejpozději do 5 pracovních dnů.

Uchazeči jejichž životopis není úplný nebo je potřeba do něj doplnit některé další informace jsou vyzváni personálním ředitelem k doplnění těchto náležitostí e-mailem nebo telefonicky opět do 5 dnů od obdržení životopisu. Nereaguje-li uchazeč zase do dalších 5 dnů je automaticky vyřazen z výběrového řízení a personalista ho následující den o tomto vyřazení informuje. Personální oddělení vede fyzickou evidenci dat o uchazečích, která zahrnují životopis, výsledky jednotlivých kol výběrového řízení a případně další dokumenty

Otázka č.9: Jak probíhá samotný pohovor s vybranými a pozvanými uchazeči?

První pohovor s uchazečem realizuje vždy personální ředitel, který k tomuto pohovoru pozve příslušného odborného ředitele, který se ale tohoto 1.pohovoru účastnit nemusí. O prvním pohovoru s uchazečem je veden písemný záznam ve znění přivítání, informování kandidáta o průběhu pohovoru, analýza životopisu uchazeče, otázky o motivaci, poslední pracovní pozice, důvody odchodu, zhodnocení dosavadní profesní kariéry, vzdělání, důvody pro výběr společnosti, silné a slabé stránky uchazeče a co si budoucí zaměstnanec představuje jako náplň práce v pracovní pozici, o kterou se uchází. Dále může být doptáván na mzdové požadavky, zda se účastnil i více výběrových řízení a následné rozloučení a příslibení brzkého se ozvání jak v případě pozitivní či negativní odpovědi. Většinou na základě 1. pohovoru už je rozhodnuto personalistou nebo vedoucím příslušného úseku o zařazení uchazeče do 2. kola výběrového řízení.

Druhé kolo výběrového řízení se realizuje pouze pro výběr kandidátů na manažerské pozice a pozice lékařů. U ostatních pozic se obvykle rozhoduje o přijetí či nepřijetí kandidáta po prvním kole. O zařazení do druhého kola jsou rovněž potenciální zaměstnanci informováni telefonicky nebo e-mailem do 10 pracovních dnů od prvního pohovoru. I o vyřazení z druhého kola pohovorů jsou ihned uchazeči výše zmíněnými formami informováni.

Otázka č.10: Jak probíhají další kola výběrového řízení?

Druhý pohovor realizuje vždy personální ředitel, odborný ředitel, lékařský ředitel a

někdy i generální ředitel společnosti. Následně struktura druhého kola pohovoru je individuální. O průběhu pohovoru se zase musí vést záznam formou poznámek, který je uložen v evidenci dat uchazeče k nahlédnutí. Po druhém kole pohovoru je sestaveno pořadí nejvhodnějších kandidátů do pozice pro případ, kdyby někteří vybraní uchazeči místo odmítli. Opět pak nastává situace, kdy personální oddělení informuje uchazeče o jeho přijetí telefonicky nebo mailem a musí to být vždy do 10 pracovních dnů od uplynutí druhého kola pohovoru.“

Otázka č. 11: Jak probíhá nábor na konkrétní pracovní pozici recepční? Je v něčem specifický oproti dříve zmíněnému?

Postup vyhledávání a náboru uchazečů na obsazení pracovních pozic je pro všechny profese naprosto totožný jak procesně, organizačně, tak i formou zvoleného informačního média. S tím rozdílem, že u uchazečů na provozní pozice využívá ve větší míře placenou formu inzerování na internetu a rádiích či spolupráci s úřadem práce, než u odborných zaměstnanců, kde dává přednost doporučení a předvýběru personálních agentur.

Otázka č. 12: Jak probíhá výběrové řízení na pozici recepční?

U pozice recepční je požadováno zaslání profesního strukturovaného životopisu, který napomáhá personálnímu řediteli v předvýběru vhodných kandidátů, kteří jsou následně pozváni k ústnímu pohovoru. Je zde rovněž veden písemný záznam s harmonogramem pohovoru (přivítání, informování kandidáta o průběhu pohovoru, analýza životopisu uchazeče, otázky o motivaci, poslední pracovní pozice, důvody odchodu, zhodnocení dosavadní profesní kariéry, vzdělání, důvody pro výběr společnosti, silné a slabé stránky uchazeče a představa o pracovní pozici). Na základě pohovoru, tedy jednokolového řízení, je rozhodnuto personálním ředitelem nebo vedoucím příslušného úseku o přijetí. Přijatý uchazeč je většinou do 3dnů informován o přijetí a dohodnut konkrétní datum nástupu.

## **4.4 Shrnutí**

Interpretace poznatků, jež byla provedena, představila praktiky přijímacího řízení probíhajícího v Lázních Darkov, a.s.. Cílem této interpretace, potažmo celého výzkumu, bylo dozvědět se, jaké metody a procesy používají lázně při náboru a výběru svých zaměstnanců.

Doplňujícím zjištěním dotazníkového šetření byl postoj k užitým praktikám

zaměstnanců, kteří výběrovým procesem sami procházeli. Z dotazníků vyplývá pozitivně hodnocený postoj zaměstnanců k celkovému výběrovému řízení (od začátku do konce), průměrná hodnota je na známku 2, což je přijatelné, avšak stále se dá situace vylepšit. Praktiky celého procesu jsou z pohledu občanského i zaměstnaneckého zákona v naprostém pořádku, a jsou transparentní. U tohoto zjištění nastává otázka, zda odpovědi nejsou zkresleny tím, že odpovídali pouze respondenti, kteří výběrovým řízením prošli úspěšně.

V rámci řízeného rozhovoru bylo nutné, kromě všeobecných postupů a praktik, také prozkoumat specifika přijímacího procesu na pozici recepční. Všechny výzkumné cíle byly splněny. Následující řádky obsahují shrnutí poznatků k tématům a jednotlivým výzkumným cílům.

#### **4.4.1 Nábor zaměstnanců v Lázních Darkov, a.s.**

Z výzkumu vyplývá, jaké metody pro nábor zaměstnanců společnost Lázně Darkov, a.s. používají. Společnost primárně preferuje vyhledávání z vlastních zdrojů, a to prostřednictvím intranetu, elektronickým rozesíláním nabídek stávajícím zaměstnancům a informačními vývěskami o náboru na vnitropodnikových informačních tabulích.

Velmi běžnou metodou z cizích zdrojů je inzerce v tisku a na internetu. K inzerování na internetu spolupracují s portály zabývající se nabídkami pracovních pozic, v tisku využívají regionální zpravodajské a inzertní noviny. Inzerát na novou nebo nově obsazovanou pracovní pozici vždy obsahuje přibližným popis práce, termín nástupu, odměnou za vykonanou práci, požadavky, požadované dokumenty od uchazečů a kontakty na kompetentní pověřenou osobu. O době trvání zobrazeného inzerátu na novou pozici rozhoduje personální oddělení společnosti. Tyto inzertní metody jsou využívány zejména pro obsazování pracovních pozic provozního charakteru. Konkrétně jde o úseky: technická a úklidová činnost, prodej zboží, stravování a pohostinství, ubytovací činnosti.

Další využívanou metodou pro nábor zaměstnanců v Lázních Darkov, a.s., kromě již zmíněného inzerování na internetu a v tisku, je zprostředkování zaměstnání přes Úřad práce či soukromé zprostředkovatelské agentury. Soukromé zprostředkovatelské instituce jsou využívány převážně k náboru uchazečů na odborné či vedoucí pracovní pozice. Jedná se o obory jako je obchod a marketing, zdravotnictví, účetnictví a ekonomie a personalistika.

Mezi další, již méně využívanou metodu náboru patří inzerce v lokálních rozhlasových stanicích.



#### **4.4.2 Výběr zaměstnanců v Lázních Darkov, a.s.**

Výběrové řízení v Lázních Darkov, a.s. je zabezpečováno vlastními silami, personálním oddělením. Celý proces začíná takzvaným „předvýběrem“, který má v kompetenci personální ředitel společnosti. Jedná se o důkladnou studii zaslaných dokumentů od zájemců a výběr podle stanovených kritérií. Zájemci nosí či posílají strukturované životopisy a průvodní dopisy, kde uchazeči udávají důvody, proč právě oni, by se na vypsanou pracovní pozici nejlépe hodili. Po uzávěrce dodání životopisů vybere personální ředitel nejvhodnější uchazeče podle předem stanovených kritérií na konkrétní pozici. Vybrání uchazeči jsou pozváni k osobnímu pohovoru. Pozvání probíhá buď telefonicky nebo e-mailovou poštou, což má na starosti personální oddělení společnosti.

Personální oddělení následně organizuje a vybírá své zaměstnance do firmy pomocí osobních pohovorů, kdy je přítomna výběrová komise skládající se z personálního ředitele a odborného ředitele nebo vedoucího daného úseku, pro který je uchazeč na pracovní pozici vybírán. U odborných a manažerských pracovních pozic je přizván i generální ředitel společnosti. Na pracovním pohovoru si vyslechne uchazeč podmínky pro přijetí a je ústně vyzkoušen a dotázán, zda má odborné znalosti vztahující se k pracovní pozici.

Do pracovního procesu jsou následně vybráni kandidáti nejvíce vyhovující požadovaným kritériím na danou pracovní pozici. V případě většího počtu nejvhodnějších potenciálních zaměstnanců, personalisté pozvou uchazeče ještě ke druhému kolu přijímacího řízení, kde výběrová komise znovu porovnává na základě rozhovorů, který uchazeč bude pro firmu vhodný. Zde se také používají i vědomostní testy na počítači či všeobecný přehled uchazeče.

Jakmile je rozhodnuto a výběr úspěšně ukončen, vytvoří personální oddělení seznam uchazečů od nejlepšího pro nejméně nejvhodnějšího, pro případ, že by vybraný uchazeč nabídku odmítl. Personalista následně kontaktuje vybraného uchazeče buď telefonicky nebo e-mailem případně poštou a informuje ho o podmínkách nástupu (kam se má dostavit, co si s sebou donést a co vše je třeba ještě před samotným výkonem povolání absolvovat - vstupní lékařská prohlídka, zaškolení do pracovního procesu, vyfascování předepsaného oděvu a obuvi, seznámení s provozem apod.).

### **4.4.3 Nábor a výběr na pracovní pozici recepční v Lázních**

#### **Darkov, a.s.**

Proces výběrového řízení na obsazování pracovních pozic je pro všechny profese sjednocený. Není zde patrný rozdíl v přístupu či organizaci přijímacího procesu na tu či onu pracovní pozici. Specificky přizpůsobený na míru vyhlášené pracovní pozice je pouze volba informačního kanálu pro veřejné vyhlášení výběrového řízení. U uchazečů na pozici recepční je využívána převážně placená inzerce na internetových portálech s nabídkou práce. Doplnkově je pro daný druh pracovní pozice také užito inzerování v regionálním tisku či spolupráce s místním úřadem práce.

Tak, jako u ostatních profesí, je u pozice recepční prováděn personálním ředitelem „předvýzkum“ na základě zaslaných dokumentů od uchazečů. Je zde prováděna studie předpokladů a schopností pro výkon profese recepční. Požadovaným dokumentem je pouze strukturovaný životopis s profesní praxí a vzděláním.

Další metodou výběru je pohovor. U osobního pohovoru je veden písemný záznam s časovým harmonogramem obsahující zpravidla přivítání, informování kandidáta o průběhu pohovoru, analýza životopisu uchazeče, otázky o motivaci, poslední pracovní pozice, důvody odchodu, zhodnocení dosavadní profesní kariéry, vzdělání, důvody pro výběr společnosti, silné a slabé stránky uchazeče a představa o pracovní pozici. Na základě jednoho pohovoru je rozhodnuto personálním ředitelem nebo vedoucím příslušného úseku o přijetí a přijatý uchazeč je informován o podmínkách nástupu.

## **5 Vlastní návrh výběrového procesu na pozici recepční**

Obsahem této kapitoly je vlastní návrh a doporučení autora ke zkvalitnění výběrového procesu na konkrétní provozní pozici recepční v Lázních Darkov, a.s.. Cílem vlastního návrhu je pomoci personálnímu oddělení společnosti uspořit náklady, časové i finanční, spojené s přijímacím řízením. Primární snahou tak je zefektivnit proces přijímacího řízení na danou pozici recepční. Návrh bude následně prezentován personálnímu řediteli, jako doporučení na ekonomicky výhodné změny ve stávajícím přístupu.

Pro každé vyhlášení pracovní nabídky je nezbytné důkladně analyzovat a správně popsat požadavky dané profesi, byť již dříve byly definovány. Prostým důvodem je neustále měnící se nároky klientů, rychle rozvíjející se lázeňský a wellness trh a v neposlední řadě také obecně zvyšující se nároky zaměstnavatelů na univerzálnější (všestranné) využití svých pracovníků. Aktuální příklad analýzy a popisu pracovního místa na pozici recepční je uveden na počátku této kapitoly. Neboť, správně, dle aktuálních trendů, promyšlená analýza a popis pracovního místa poslouží jako velmi účinná a nezbytná pomůcka při následné tvorbě přijímacího řízení a výběru metod nábory a výběru.

Další části vlastního návrhu obsahuje doporučení v oblastech vyhledávání uchazečů na pozici recepční, konkrétně volbě zdrojů a metod náborového řízení. Snahou je urychlit, zlevnit a zkvalitnit náborový proces, který je zpracován na míru pracovní profesi recepční.

Posledním tématem výběrového procesu je volba metod výběru zaměstnanců, která je v doporučeném návrhu obsáhla. Personální oddělení společnosti využívá pouze jednotvárné metody, které zdaleka nereflektují inovační tendence. Metoda výběru je zásadní pro zjišťování reálných schopností a znalostí uchazeče v relativně krátkém časovém úseku, proto je velmi rozhodující její volba.

### **5.1 Analýza a popis pracovní pozice recepční v Lázních**

#### **Darkov, a.s.**

V případě pracovní pozice recepční v akciové společnosti Lázně Darkov je její hlavní náplní komunikace s klienty. Klienti, kteří do lázní přijedou se nejprve přihlásí na recepci, kde je recepční musí informovat o prvotních pokynech, informovat je o umístění jídelen, pokojů, přijímací kanceláře, procedurách atd. Recepční má v náplni práce také rezervace pokojů,

zajišťování ubytování a předávání klíčů. Také má informovat klienty o tom, kdy se na pokoji mohou ubytovat a kdy ho musí opustit, kde pobyt mají uhradit. Proto je důležitá i manipulace s penězi a práce s počítačem a programem, pomocí kterého se obsazují pokoje v lázních a účtují klienti. Rovněž musí zvedat telefony a komunikovat s klienty i prostřednictvím telefonických hovorů, případně přepojit je na požadované oddělení.

Lázeňské recepční se starají i o blaho klientů, vycházejí jím vstříc dle možností, zajišťují přepravu ať už lázeňskými prostředky, MHD či taxi službami.

Je potřeba, aby osoba pracující na recepci rovněž hovořila minimálně jedním cizím jazykem, zejména je lpeho na jazyce anglickém, který se dorozumí dnes se všemi. Její vyjadřování by mělo být přirozené, reprezentativní, klidné, milé s úsměvem na tváři. Ochotnost a vstřícnost patří rovněž mezi vlastnosti dobrého pracovníka v pozici recepční.

Jakmile je rozhodnuto o obsahu práce na pracovním místě, je třeba rozhodnout, jak by se měla tato práce vykonávat. Způsob vykonávání práce musí vhodně sladovat možnosti lidského organismu, uspořádání pracoviště a design používaných nástrojů a zařízení. Hlavním smyslem vytváření metod práce je nalézt nejlepší způsob vykonávání určité práce. K tomu se nejčastěji používají postupové diagramy, vývojové diagramy, pohybové studie, časové studie a náhodná pozorování.

Ke zjištění, jak se má pozice recepční vykonávat, je nejvhodněji použít metodu náhodného pozorování. Je to metoda statistická, kdy se pozoruje pracovní proces za účelem zvýšení efektivnosti a hospodárnosti. Spočívá v řadě náhodných pozorování jedince vykonávající nějaký pracovní úkol. Výsledky pozorování jsou zaznamenávány a na základě jich lze vyvodit závěry o obsahu práce a metodách používaných k jejímu vykonávání. Tato metoda se právě hodí ke zkoumání necyklických typů práce, kde se vykonává mnoho úkolů a není stanoven předepsaný způsob nebo cyklus. Jde právě o organizační a administrativní práce jako je pracovní pozice recepční.

Kromě obsahu a pracovních postupů je důležitou součástí vytváření pracovních míst i pracovní prostředí. Tvoří je souhrn všech materiálních a sociálně psychologických podmínek pracovní činnosti. Pracovní prostředí významně ovlivňuje pracovníka během pracovního procesu i jeho vztah k vykonávané práci i vztah k zaměstnavateli. Při stanovování pracovních míst je potřeba se zaměřit a zkontrolovat všechny aspekty pracoviště, a to prostorové řešení pracoviště, fyzikální podmínky práce a sociálně psychologické podmínky práce.

Pozice recepční je pozice a zároveň služba, která musí být klientovi lázní dostupná hned u vchodových dveří. Je potřeba tedy zajistit správnou teplotu v místnosti, kde recepční vykonává svou práci, dále tato služba je vyžadována 24h denně, proto je potřeba zajistit

dostatečný odpočinek pracovníkům recepcí a dostatečný počet přestávek během jejich služeb, také možnost stravování či příplatků za práci v noci.

V poslední řadě firma určuje odpovědnost pracovníka. V případě recepční je to zodpovědnost za vybraný finanční obnos na recepci, vydávání a vrácení klíčů od pokojů, dohlížení na celkový chod recepcí, případně prodej výrobků nebo upomínkových předmětů, půjčování sportovních a jiných nástrojů za poplatek, dodržování pracovní doby atd.

### **5.1.1 Popis pracovního místa na pozici recepční**

Recepční lázeňského zařízení musí disponovat jak kvalifikačními, tak osobnostními předpoklady vycházející pracovní náplně, pracovních podmínek a míry odpovědnosti a kompetencí. Doporučený popis pracovního místa na pozici recepční, vycházející z předchozí analýzy, je rozdělen do šesti oblastí.

#### **1. Pracovní náplň:**

- vítání, ohlašování, přihlášení hostů (pacientů), předání klíčů,
- osobní, telefonická, elektronická, písemná komunikace s hosty, zaměstnanci a dalšími subjekty,
- administrativní podpora (zpracování pošty, telefonátů, vedení knihy hostů, evidence),
- poskytování informací hostům (pacientům) o společnosti,
- zodpovědnost za chod recepce, odpovědnost za pokladnu,
- zajištění servisu hostům (pacientům) – objednání dopravy, kadeřnické služby, .....,
- rezervace a zpracování objednávek,
- práce s počítačem a lázeňskými programy.

#### **2. Pracovní podmínky:**

- místo výkonu recepční je vstupní hala popřípadě přijímací místnost,
- používání kancelářský zařízení (PC, tiskárna, fax,...),
- pracovní pozice není náročná na fyzickou zátěž.

#### **3. Kvalifikační požadavky:**

- požadováno střední vzdělání s maturitní zkouškou (bez vyučení) v oboru hotelnictví, administrativa, ekonomie,
- velký důraz je kladen na znalost světového jazyka zejména angličtinu,
- komunikační dovednosti,
- velmi dobrá znalost práce na PC, znalost kancelářských programů.

#### **4. Požadované pracovní zkušenosti:**

- praxe a zkušenosti v jednání s lidmi,
- praxe na obdobné pozici (recepce, zákaznický servis, helpdesk, telefonista, prodejce služeb minimálně šest měsíců).

#### **5. Osobnostní požadavky a předpoklady:**

- vrozené dispozice člověka pro danou pozici,
- nekonfliktní osoba schopna komunikovat s lidmi, vstřícnost, slušnost, příjemné vystupování,
- vysoké požadavky jsou kladeny na písemný a slovní projev, paměť, koncentrace pozornosti, sebekontrolu a sebeovládání, samostatnost, schopnost sociálního kontaktu,
- praktické a samostatné myšlení, odpovědnost, rozhodnost,
- odolnost vůči mentální zátěži.

#### **6. Školení a vzdělávací kurzy – kvalifikační výhoda:**

- komunikační dovednosti,
- asertivita a vyjednávání,
- jazykové a PC programové kurzy,
- řešení krizových a nestandardních situací,
- time management a organizace diáře.

## **5.2 Nábor zaměstnanců na pozici recepční**

Volby zdrojů vyhledávání (náboru) pracovníků závisí zejména na množství investic, které má společnost na tuto činnost k dispozici a na termínu, kdy má být pracovní pozice obsazena. Rozhodující jsou také požadavky a odbornost pracovního místa a situace na trhu práce, zejména na lokálním trhu.

Lázně Darkov, a.s. zabezpečují výběrový proces, nábor a výběr pracovníků, vlastními silami prostřednictvím personálního oddělení v čele s personálním ředitelem. Tento přístup je pro výběr recepční velmi žádoucí, neboť společnost nabízející lázeňské a relaxační služby zná sama nejlépe požadavky, potřeby a chování svých zákazníků, což je pozitivní předpoklad ke správnému výběru pracovníka jednajícího a prezentujícího společnost směrem ke klientům jako je recepční. Autorka proto nedoporučuje v této situaci využívat služeb soukromých agentur komplexně provádějící výběrový proces na zakázku, neboť se třetí strana velmi těžce a ne vždy validně dokáže vcítit do zákazníka, nezná důsledně pracovní prostředí a související

zodpovědnosti požadované k výkonu profese. Tyto služby jsou navíc finančně náročné bez záruky efektivního výsledku.

Pro vyhledávání (náboru) zaměstnanců na pozici recepční využívá personální oddělení jak vlastní, tak cizí zdroje, což je na první pohled ideální kombinace. Společnost se nejprve snaží hledat zájemce o pracovní pozici ve svých řadách, proto informuje své zaměstnance o nově nabízené pozici na vnitrofiremním webu neboli intranetu a až poté zadává nabídku veřejným propagačním médiím. Autorka zde doporučuje primárně vyhledávat zaměstnance pro obsazení pracovního místa na pozici recepční z cizích zdrojů s cílem oslovit a najít co možná největší počet uchazečů s vysokým pracovním potenciálem k dané profesi. Interní zdroje jsou sice finančně i časově výhodné, ale velmi omezené. Při využívání primárně interních zdrojů a jen doplňkově cizích nastává riziko oslovení uchazečů s nižší úrovní profesní kvalifikace než nabízí otevřený trh práce a přijetí této úrovně v přímé závislosti na reálně menší finanční i časové náročnosti na daný proces. Navíc v současné době, kdy je snahou firem být společensky odpovědnými, nevýhodou interních zdrojů je také fakt, že se v rámci podniku vytváří prostor pro lobing, zvýhodňování určité skupiny potenciálních uchazečů a občansky nespravedlivé vyhlašování výběrových řízení. Cizí zdroj by tedy měly Lázně Darkov, a.s. použít pouze jako doplňkový zdroj k hlavním zdrojům, kterými jsou cizí zdroje neboli otevřený trh.

### **5.2.1 Metody náboru na pozici recepční**

Metody náboru z vlastních zdrojů autorka doporučuje používat pouze doplňkově s využitím všech dostupných komunikačních nástrojů společnosti a vytvořením nového online kanálu. Vhodnou metodou pro vyhledávání uchazečů nejen na pracovní pozici recepční je jistě využití intranetu, elektronického rozesílání emailů (newsletteru) či informačních vývěsek o náboru na vnitropodnikových informačních tabulích, jak je v Lázních Darkov, a.s. praktikováno. Dalším vhodným informačním kanálem může být například vnitrofiremní časopis či on-line sociální síť. Vytvoření uzavřené skupiny na sociální síti, kterou budou tvořit zaměstnanci společnosti, je velice levný způsob zavedení nového komunikačního kanálu. Tento účinný a časově efektivní nástroj pro komunikaci mezi personálním oddělením a zaměstnanci, potažmo pro vyhlašování výběrových řízení, je doporučen Lázním Darkov, a.s. prakticky zavést.

Současné využívané metody pro vyhledávání uchazečů na pozici recepční z cizích

zdrojů jsou velice jednotvárná a relativně drahá. Jedná se hlavně o placené inzerování na portálech, v tisku a rádiích, což plní svůj cíl za vysokou cenu a bez jistoty oslovení těch správných, dle kritérií požadovaných, zájemců o práci. Levnější variantou je spolupráce s úřadem práce.

Velmi levnou a efektivní metodou k rychlému oslovení širokého záběru potenciálních uchazečů, metodou by pro společnost bylo založení skupiny na sociální síti (například facebook), která obsáhne všechny zaměstnance se širokým záběrem oslovených potenciálních uchazečů, kde je sice koncentrace nezaměstnaných, tudíž potencionálních zaměstnanců, ale rizikem je zde nerespektování ze strany úřadu práce zadání nabídky práce a doporučení takových uchazečů, kteří budou shledáni jako nevhodní (nedostatečné vzdělání, zájem o práci, apod.), vzhledem k zájmům a cílům úřadu. Pozici je zapotřebí umístit na více místech s cílem oslovit velké množství uchazečů a vytvořit dostatečný prostor pro nastavení vysoké úrovně na danou profesi. Autorka doporučuje kvůli vysokým nákladům zcela vyřadit placenou inzerci v tisku a rádiích. Pokud jde o pozici recepční, lze mezi nejefektivnější metody zařadit a v následující kombinaci využít: internetové portály nabízející zaměstnání (konkrétně [www.prace.cz](http://www.prace.cz), [www.jobs.cz](http://www.jobs.cz)), spolupráci s úřady práce, spolupráci se vzdělávacími institucemi (střední hotelové školy, oborové vysoké školy, soukromé vzdělávací zařízení), kde je nabídka práce vyvěšena či přímo elektronicky zaslána studentům/absolventům studijních oborů hotelnictví, cestovní ruch, zdravotnictví. Dále inzerát umístit na internetové stránky společnosti [www.darkov.cz](http://www.darkov.cz) v rubrice „zaměstnání“.

### **5.3 Výběrové řízení na pozici recepční**

Jak již bylo výše uvedeno na pozici recepční je potřeba, aby uchazeči splňovali určité požadavky potřebné nejen k výkonu samotného povolání, ale také k zvládnutí nenadálých nahodilých událostí vzniklých v různých situacích.

Používanými metodami výběru uchazečů o práci na pozici recepční je tzv. „předvýběr“ pomocí studie zaslaných dokumentů od uchazečů a strukturovaný osobní pohovor s účastí přímého vedoucího, personálního manažera a jeho asistentky. Nyní autorka uvádí vlastní návrh průběhu výběrového řízení na pozici recepční, které by mělo obsáhnout následující kroky a metody výběru:



### **První kolo – předvýběr**

1. Přijetí dokumentů od uchazečů personální asistentkou – uchazeči zasílají požadované dokumenty (životopis a motivační dopis) na emailovou adresu personální asistentky nebo poštou na adresu společnosti.
2. Předvýběr aneb studie zaslaných dokumentů – primárními kritérii předvýběru je vzdělání a praxe. Specifikace požadavků v této fázi se může měnit vzhledem k množství uchazečů a jejich předpokladů a zkušeností.
3. Uchazeči jsou rozděleni do tří skupin:
  - a) nevhodní – uchazeči nesplňující kritéria vzdělání či praxe. Jsou ihned informováni emailovou poštou o nepostoupení do dalšího kola.
  - b) s otazníkem – uchazeči splňují částečně kritéria pro postoupení do dalšího kola. Asistentka se v této situaci poradí s vedoucím oddělení ubytovacích služeb (přímým nadřízeným recepční). Pokud je rozhodnuto pro vyřazení, je uchazeč zařazen do skupiny první, v případě výběru je zařazen do skupiny třetí.
  - c) vhodní – uchazeči s nejvhodnějšími předpoklady pro pozici recepční. Jsou telefonicky pozváni na druhé kolo výběrového řízení.

### **Druhé kolo – výběr**

4. Skupinový pohovor typu 6+2: účastní se 6 uchazečů + manažer ubytovacího oddělení + vedoucí recepce. Cílem je seznámit hromadně uchazeče se společností, s pozicí recepční a nechat uchazeče se stručně představit (cca 2min. jeden uchazeč) a prezentovat se. V této fázi se posuzuje vzhled uchazeče, upravenost, oděv, reprezentativnost a vyjadřování.
5. Modelová situace: účastní se 6 uchazečů + personální manažer + vedoucí recepce. Prostor pro skupinovou modelovou situaci formou hraní rolí v předem zadaných reálných situacích, které při výkonu práce mohou recepční čelit. Cílem je psychodiagnostická studie uchazečů zaznamenávána v průběhu do předem připravených archů. Posuzuje se schopnost řešit zátěžové situace, emoce, komunikativnost, osobnostní charakter a schopnost týmově spolupracovat.
6. Polostrukturovaný pohovor typu 1+3: účastní se uchazeč + personální manažer + vedoucí recepce + manažer ubytovacího oddělení. Cílem je zjistit odborné znalosti, jazykové znalosti, zkušenosti, informace o vzdělání a předchozích zaměstnáních, důvodu odchodu, pracovních úspěších, důvody pro jeho výběr a vlastní představu uchazeče o pozici recepční. Zde by měl být dán i prostor pro dotazy uchazeče.
7. Informování uchazečů o výsledku druhého kola: personální asistentka

telefonicky informuje vybraného kandidáta na pozici recepční. K dispozici má vytvořený seznam od nejlepšího po nejméně vhodného kandidáta pro případ odmítnutí přijetí vybraným uchazečem.

Doporučený výběrový proces na pozici recepční je sice časově i finančně náročnější na realizaci, avšak propracovanější. Společnost tímto postupem a zvolenými metodami zvýší úroveň stávajícího výběrového řízení ve smyslu hlubšího a validnějšího poznání jednotlivých uchazečů. První kolo je postaveno na předvýběru doposud prováděného pouze asistentkou personálního ředitele. Díky třístupňovému rozdělení uchazečů se do této fáze volby zapojí také vedoucí recepce, což napomáhá k objektivnějšímu zúžení počtu zájemců. Skupinový pohovor naopak pomáhá rozpoznat prezentační dovednosti, vyjadřovací schopnosti a udává komplexnější obraz uchazeče (vyjadřování + vzhled). Zavedením psychodiagnostické metody tzv. modelové situace dokáže rozpoznat i dříve nezkoumané osobnostní charakteristiky uchazeče, kterými jsou vrozené dispozice (reakce na zátěžové situace, komunikativnost, emoce, apod.), což jsou u profese recepční podstatné předpoklady. K úspěšnou realizaci této metody je nutností vyškolit personálního manažera v oblasti psychodiagnostiky.

## 6 Závěr

Diplomová práce „Analýza procesu náboru a výběru zaměstnanců“ se zabývá analýzou výběrového procesu zaměstnanců ve společnosti Lázně Darkov, a.s. Hlavním přínosem práce je podrobná analýza metod náboru a výběru zaměstnanců prováděných ve společnosti a vlastní návrh na zlepšení a zkvalitnění metod náboru a výběru zaměstnanců na pozici recepční.

Práce je rozdělená čtyř hlavními tematickými částmi. První část (kapitola 2) práce splnila svůj cíl uvedením základních teoretických poznatků v oblasti problematiky přijímacího řízení zaměstnanců ve společnosti. Vysvětlila nejdůležitější pojmy, kde patří analýza a popis pracovního místa, vyhledávání (nábor) zaměstnanců, výběrové řízení a orientace pracovníků.

Druhá část (kapitola 3) práce dosáhla svého cíle představením zkoumaného subjektu Lázně Darkov, a.s. Kapitola seznámila s historií a současností společnosti, organizační strukturou, filozofií, posláním, vizi a cíly dané společnosti a v neposlední řadě také s hospodářskými výsledky.

Ve třetí části (kapitola 4) práce byla provedená analýza postupů a metod výběrového procesu prováděného ve společnosti. Kapitola obsahuje deskripci používaných metod a praktik ve společnosti. Analýza poukázala na některé nedostatky a stereotypní praktiky výběrového procesu. Ukázalo se, že personální oddělení společnosti sází na léty odzkoušené praktiky v náboru a výběru zaměstnanců bez ohledu k ceně a efektivitě výsledků daného procesu. Na základě dotazníkové šetření byly zjištěny jednotlivá fakta o výběrovém procesu, metody náboru a výběru pracovníků a spokojenost s procesem. Strukturovaný rozhovor s personálním ředitelem potvrdil zjištěná fakta a podal komplexněji a detailněji průběh celého procesu. Palčivým nedostatkem náborů ve společnosti je neexistující spolupráce se vzdělávacími zařízeními a nevyužívání on-line sociálních sítí, dnes velmi aktuálních. Personální oddělení také ne zcela efektivně volí metody výběrového řízení. Nevyužívá dnes běžné metody modelových situací a skupinového pohovoru.

Ve čtvrté závěrečné části (kapitola 5) práce byla navržena doporučená opatření na zlepšení stávající situace v oblastech náboru a výběru uchazečů na pozici recepční ve společnosti. Personálnímu oddělení bylo doporučeno použít nové metody a postupy těchto procesů pro konkrétní profesi recepční. Význam správně zvoleného uchazeče na tuto pozici je pro společnost zásadní z hlediska reprezentace, odpovědnosti a uspokojení klienta v nahodilých situacích. Nesprávný výběr pracovníka tak může společnost značně poškodit.

## Seznam použitých pramenů a literatury

### Odborná kniha:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 113 – 343, s. 391, s. 395. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.

KLINGNER, Donald E., NALBANDIAN, John. *Public personnel management: contexts and strategies*. 6. printing. Canada: Pearson Education, 2009. p. 258. ISBN 978-013-6026-884.

KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců: metody a postupy*. 1.vyd. Praha: Linde, 2008. s. 15 – 33. ISBN 978-80-7201-810-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 43 – 135. ISBN 978-80-7261-168-3.

SCHNEIDEROVÁ, Anna. *Vzdělávání a personální činnosti*. 1. vyd. Ostrava: Ostravská univerzita, 2003. 78 s. ISBN 80-7042-930-5.

STÝBLO, Jiří. *Personální řízení v malých a středních podnicích*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. s. 38 – 50. ISBN 978-807-261-097-6.

### Elektronické zdroje:

DO PRÁCE. Psychodiagnostické metody. *Assessment centrum*. [online]. © 2012 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.doprace.cz/tag/psychodiagnosticke-metody/>

EMIS. By ISI Emerging Markets. *Lázně Darkov a.s.* [online]. © 2009, 2010, 2011 [cit. 2012-05-25]. Dostupné z: [http://www.securities.com/Public/company-profile/CZ/Lazne\\_Darkov\\_\\_as\\_en\\_2115607.html](http://www.securities.com/Public/company-profile/CZ/Lazne_Darkov__as_en_2115607.html)

IKON. CORTIS CONSULTING. *Cortis – kompetenční model*. [online]. © 2011 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.cortis.cz/reseni/kompetencni-model/>

KACÍŘ, Petr. *Strategické řízení lázní*. In: *primat.cz* [online]. © 2007 – 2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://www.primat.cz/slu-fvp/predmety/lazenstvi-q1514/...1.../download/>

LÁZNĚ DARKOV a.s. DARKOV. [online]. © 2010 [cit. 2012-03-01]. Dostupné z: <http://www.darkov.cz>

MANAGEMENT MANIA. *Kompetentnost*. [online]. © 2011-2012 [cit. 2012-04-03]. Dostupné z: <http://manatementmania.com/kompetentnost>

PODNIKATEL.CZ. *Hospodářské výsledky – podnikatel.cz*. [online]. © 2007 – 2012 [cit. 2012-05-25]. Dostupné z: <http://podnikatel.cz/hospodarske-vysledky>

Citace. In: Wikipedia: the free encyclopedia [online]. Klíčové kompetence: Wikipedia foundation, last modified on 20.10.2010 [cit.2012-03-04]. Dostupné z:[http://cs.wikipedia.org/wiki/klíčové\\_kompetence](http://cs.wikipedia.org/wiki/klíčové_kompetence)

## Publikace:

DOKOUPIL, Radek. *Výroční zpráva a konsolidovaná výroční zpráva 2010 Lázně Darkov, a.s., Lázně Darkov, a.s., 2008, s. 3 – 13 .*

## **Seznam obrázků**

Obr. 2.1    Analýza pracovního místa

Obr. 2.2    Kompetentnost

Obr. 3.1    Organizační struktura Lázní Darkov, a.s.

## Seznam grafů

Graf 4.1	Podíl mužů a žen
Graf 4.2	Struktura věkových skupin
Graf 4.3	Dosažený stupeň vzdělání
Graf 4.4	Obor, ve kterém zaměstnanci pracují
Graf 4.5	Doba působení v akciové společnosti
Graf 4.6	Způsob, jakým se zaměstnanci dozvěděli o pracovní pozici
Graf 4.7	Způsob průběhu pracovního pohovoru
Graf 4.8	Hodnocení způsobu výběrového řízení
Graf 4.9	Způsob kontaktování budoucích zaměstnanců
Graf 4.10	Splnění očekávání na základě informací o pracovní pozici
Graf 4.11	Informace o poskytnuté odměně za práci
Graf 4.12	Celkové hodnocení výběrového řízení

## Seznam tabulek

Tab. 3.1	Základní ekonomické výsledky
Tab. 4.1	Podíl mužů a žen
Tab. 4.2	Struktura věkových skupin
Tab. 4.3	Dosažený stupeň vzdělání
Tab. 4.4	Obor, ve kterém zaměstnanci pracují
Tab. 4.5	Doba působení v akciové společnosti
Tab. 4.6	Způsob, jakým se zaměstnanci dozvěděli o pracovní pozici
Tab. 4.7	Způsob průběhu pracovního pohovoru
Tab. 4.8	Hodnocení způsobu výběrového řízení
Tab. 4.9	Způsob kontaktování budoucích zaměstnanců
Tab. 4.10	Splnění očekávání na základě informací o pracovní pozici
Tab. 4.11	Informace o poskytnuté odměně za práci
Tab. 4.12	Celkové hodnocení výběrového řízení



Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на ве́доміі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst.3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13.7.2012

.....  
jméno a příjmení studenta

## **Seznam příloh**

- Příloha č. 1    Dotazník pro zaměstnance Lázní Darkov, a. s.
- Příloha č. 2    Tabulky ke grafům